



# Hábitos de compra y consumo de frutas y hortalizas

## Resultados del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria

■ VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO

Universidad Complutense de Madrid

**D**urante muchos años, la demanda de frutas y hortalizas ha venido siendo uno de los aspectos que caracterizaba a la dieta mediterránea aunque, al mismo tiempo, se advertía un consumo paralelo de este conjunto de productos en un gran número de países que, por tanto, han convertido a las frutas y hortalizas en un pilar básico de la alimentación de los hogares.

Este trabajo se va a centrar en analizar la repercusión que tiene para el mercado alimentario español la demanda en frutas y hortalizas analizando los hábitos de consumo y los hábitos de compra de los hogares españoles.

La información que se presenta en este artículo proviene básicamente del Observatorio del Consumo y la Distribución

Alimentaria, que se encarga de analizar periódicamente los hábitos de consumo y los hábitos de compra del consumidor español en el mercado alimentario y, además, de realizar estudios monográficos sobre aspectos que tienen un especial interés en la demanda de alimentos y bebidas. El Observatorio de Consumo y la Distribución Alimentaria opera como complemento del Panel de Consumo Alimentario, que también elabora el MAPA, recoge anualmente la opinión de 10.500 consumidores, de los que 2.500 son encuestados a la salida del establecimiento donde han realizado la compra, y 8.000 por encuesta telefónica. Además, se realizan 400 entrevistas a profesionales de la distribución de los principales canales de venta.

Tomando como base toda esta información, este artículo se va a dividir en cuatro partes. En primer lugar se analizan los datos básicos del consumo de frutas y hortalizas en España conforme a la información que el MAPA presenta en los Paneles de Consumo Alimentario (MAPA, 2006a). Los apartados segundo y tercero se dedican a desglosar los datos del Observatorio de Consumo y la Distribución Alimentaria (MAPA, 2006b) en cuanto a, por un lado, tipología y cantidades de frutas y hortalizas demandadas (hábitos de consumo) y, por otro, el lugar de compra y las características del proceso de adquisición (hábitos de compra). Por último, el trabajo recoge algunas notas finales sobre la evolución del mercado de frutas y hortalizas en España y, además, dos cua-



dos donde se van a resumir las principales conclusiones del Monográfico sobre frutas y hortalizas del MAPA desde la doble perspectiva de los consumidores y de los distribuidores.

## CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS

En España, el gasto por individuo en productos de alimentación ha alcanzado los 1.307 euros durante el año 2005 (MAPA, 2006a). Las frutas y hortalizas cuentan con un protagonismo notable dentro de este gasto agregado puesto que cada español, de media, ha dedicado durante el último año 115,3 euros a frutas frescas, 83,4 euros a hortalizas frescas y 24,3 euros a frutas y hortalizas transformadas –un total de 223 euros que suponen un 17% sobre el gasto global en alimentación–. Los datos de consumo son igualmente relevantes puesto que cada individuo, durante el año 2005, demandó 93,2 kilos de frutas frescas, 56,2 kilos de hortalizas frescas y 13,5 kilos de frutas y hortalizas transformadas. El cuadro nº 1 detalla esta información.

Respecto al año 2004, el gasto realizado en hortalizas y frutas frescas por las familias, tanto en el hogar como extradoméstico, creció; en hortalizas frescas, un 10,1%, mientras que en frutas frescas aumentó un 5,6%. Conviene apuntar que, en ambos casos, los incrementos del consumo son, en comparación con 2004, más reducidos: 1,7% en hortalizas frescas y 2,4% en frutas frescas.

Sin embargo, más allá de aspectos coyunturales, las cifras de gasto y consumo en hortalizas y frutas frescas han ido consolidándose durante los últimos años apoyadas en diferentes fenómenos que, al mismo tiempo, sirven para caracterizar a este sector relevante de la alimentación:

- Las hortalizas y frutas frescas han ido consiguiendo una imagen de alimentos saludables, consonante con los hábitos de alimentación de un grupo importante de consumidores y, además, vinculado con el emergente objetivo de calidad de vida. Sir-



CUADRO Nº 1

### CONSUMO, GASTO Y PRECIO DE FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS 2005

	CONSUMO PER CÁPITA (KILOS)	GASTO PER CÁPITA (EUROS)	PRECIO MEDIO (EUROS/KILO)
<b>TOTAL FRUTAS FRESCAS</b>	<b>93,2</b>	<b>115,3</b>	<b>1,2</b>
NARANJAS	18,4	16,8	0,9
MANDARINAS	6,1	6,9	1,1
PLÁTANOS	8,6	13,3	1,6
MANZANAS	11,8	13,6	1,1
PERAS	7,5	9,1	1,2
MELOCOTONES	5,3	7,2	1,4
MELÓN	8,5	6,9	0,8
SANDÍA	6,5	4,4	0,7
OTRAS FRUTAS FRESCAS	20,5	37,1	1,8
<b>TOTAL HORTALIZAS FRESCAS</b>	<b>56,2</b>	<b>83,4</b>	<b>1,5</b>
TOMATES	13,6	18,1	1,3
COLES	1,7	1,7	1,0
JUDÍAS VERDES	2,3	6,4	2,8
OTRAS HORTALIZAS FRESCAS	38,6	57,2	1,5

Fuente: Elaboración propia con datos del MAPA (2006a).

va apuntar, como ejemplo particular de esta situación, que un porcentaje creciente tanto de frutas frescas como de hortalizas frescas han sido producidas, ante las demandas de los consumidores, mediante técnicas de agricultura ecológica.

- En la actualidad se dispone de casi todas las hortalizas y frutas frescas durante cualquier época del año, lo que permite un consumo continuo de este tipo de alimentos y, por tanto, desterrar la visión de temporalidad

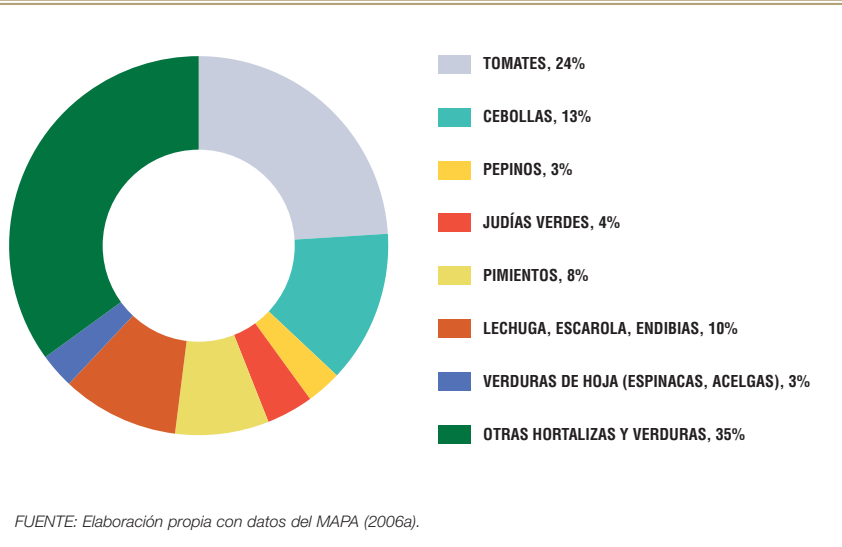
que acompañaba a estos productos. La internacionalización del sector y los avances logrados en las técnicas de conservación son las principales causas que favorece esta continuidad del abastecimiento.

- Los grandes grupos de comercialización de hortalizas y frutas frescas han conseguido, de forma regular, que el consumidor español incluya en su cesta de la compra frutas de importación que complementan los productos que tradicionalmente han

GRÁFICO Nº 1

### REPARTO POR PRODUCTOS DEL CONSUMO DE HORTALIZAS FRESCAS

PORCENTAJE. 2005



sido producidos en el país –por ejemplo, kiwis, mangos o piñas–.

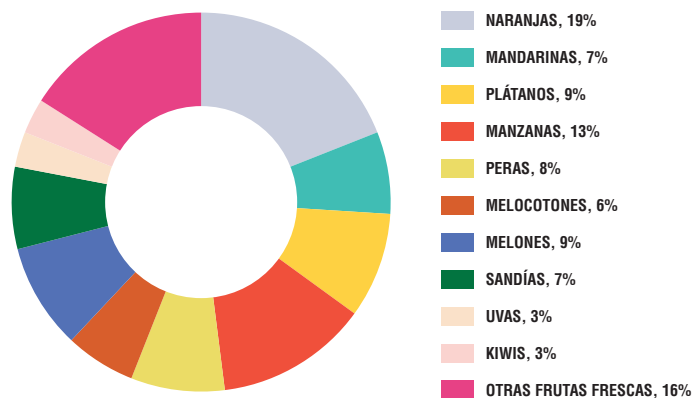
- Los avances en las actividades de producción de hortalizas y frutas frescas han permitido implantar nuevas técnicas de trabajo (puede hablarse de una industrialización e, incluso, de una terciarización del primario) que minoran notablemente las repercusiones negativas de algunos factores (principalmente, las condiciones climatológicas).

Los gráficos nº 1 y 2 indican cómo se reparte el consumo de hortalizas y frutas frescas por productos incidiendo, por tanto, en la participación relativa de cada uno de ellos. Mientras, el gráfico nº 3 refleja la evolución del consumo de las hortalizas y frutas frescas durante el periodo 1995-2005. Así pues, tomando como referencia estos años, el consumo de hortalizas se ha incrementado un 15,5%



GRÁFICO N° 2

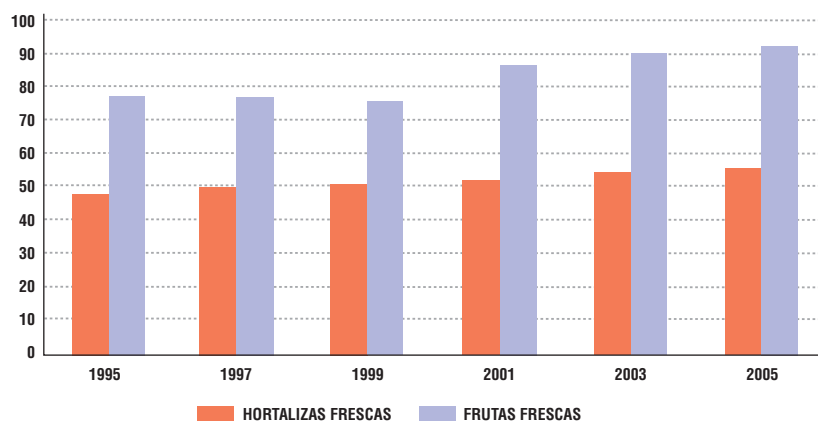
**REPARTO POR PRODUCTOS DEL CONSUMO DE FRUTAS FRESCAS PORCENTAJE. 2005**



FUENTE: Elaboración propia con datos del MAPA (2006a).

GRÁFICO N° 3

**EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE HORTALIZAS Y FRUTAS FRESCAS KILOS PER CÁPITA. 1995-2005**



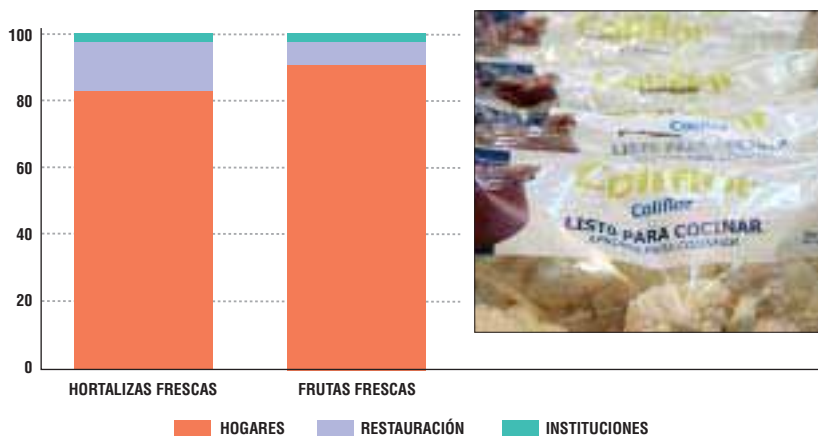
FUENTE: Elaboración propia con datos del MAPA (2006a).

mientras que el consumo de frutas ha crecido un 19,4%. Ahora bien, mientras que el aumento en el consumo de hortalizas es continuado –se pasa de 48,6 kilos per cápita en 1995 hasta los 56,2 kilos en 2005 con aumentos en todos los años–, en el caso del consumo de las frutas se ha producido un descenso hasta 1999 que se compensa con incrementos en los años posteriores –en 1995 se consumen 78 kilos per cápita; en 1999, 76,4 kilos, y, en 2005 se llega a los 93,2 kilos–.

El consumo de hortalizas y frutas frescas se canaliza principalmente a través de los hogares; esto es, según la información de 2005 aportada por el MAPA, un 82,4% de las hortalizas y un 90,6% de las frutas se consumen en el hogar. Las instituciones, para ambos grupos de productos, consumen menos del 3% –2,9% y 2,3%, respectivamente–. La principal divergencia se aprecia en la demanda del sector de la hostelería y la restauración puesto que para las hortalizas alcanza casi un 15% mientras que para las frutas está en el 7% (gráfico 4). Si se analiza la evolución de estos sectores durante los últimos años se observa cómo el consumo extradoméstico de hortalizas y frutas frescas ha ido ganando participación –por ejemplo, en 1987 las actividades de hostelería y restauración consumían un 8,5% de las hortalizas y un 4,3% de las frutas–. En consecuencia, puede afirmarse que cada vez hay un volumen superior de hortalizas y frutas frescas que se consumen fuera del hogar y rodeadas de un conjunto de servicios que pueden ser calificados por

GRÁFICO Nº 4

### PARTICIPACIÓN POR SECTORES EN EL CONSUMO DE HORTALIZAS Y FRUTAS FRESCAS PORCENTAJE. 2005



Fuente: Elaboración propia con datos del MAPA (2006a).

su relación con el esparcimiento (restaurantes, cafeterías, bares...).

### HÁBITOS DE CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS

La variedad de frutas y verduras que se demanda en el mercado español es muy amplia y heterogénea (véase cuadro nº 2).

Naranja, manzana y plátano son las tres frutas más consumidas durante todo el año, aunque algunas frutas de temporada o las frutas tropicales también son significativas en las demandas de los consumidores. Incidiendo, por ejemplo, en las frutas que se acostumbran a consumir en el desayuno hay que destacar las naranjas, mandarinas y kiwis, aunque resulta bastante relevante el hecho de que un 62,2% de los entrevistados no consume ninguna fruta durante el desayuno.

Entre las frutas que se consumen de una manera esporádica se encuentran fundamentalmente las frutas tropicales



fundamentalmente las frutas tropicales como caquis, mango, paraguayas, chirimoyas, granadas, etc. Los consumidores entrevistados también han mencionado otras frutas como los higos, las brevas o los nísperos, aunque la falta de costum-

bre es la principal razón para explicar su escaso consumo –en muchos casos, su compra se identifica con un producto de deseo–.

El consumo de las distintas variedades de fruta va a estar condicionado por la es-

tacionalidad –por ejemplo el verano es una época muy propicia para el consumo de fruta debido a las altas temperaturas; melón y sandía son los productos más consumidos durante este período del año–. Las principales razones que justifican la demanda de frutas de temporada son que se recogen en su punto óptimo de maduración, su calidad es bastante elevada y su precio es muy competitivo.

Por otra parte, en la demanda de verduras destacan las lechugas, las judías verdes o las acelgas; en cuanto a las hortalizas sobresalen tomate, cebolla, pimiento o zanahoria. También existen verduras y hortalizas que se consumen de manera muy poco frecuente o muy rara vez como, por ejemplo, apio, nabos, coles de Bruselas o brécol. Los consumidores entrevistados justifican su bajo consumo en el sabor de las mismas.

De la misma forma que sucedía en las

CUADRO Nº 2

**FRUTAS Y HORTALIZAS PREFERIDAS POR LOS CONSUMIDORES ESPAÑOLES**

<b>NARANJA</b>	SUPONE UN APORTE DE VITAMINA C Y ES COSTUMBRE CONSUMIRLA DESDE TEMPRANA EDAD
<b>MANZANA</b>	ES SANA Y EN LOS HOGARES ESPAÑOLES SIEMPRE HA SIDO UN ALIMENTO MUY CONSUMIDO (VALOR EDUCACIONAL)
<b>PLÁTANO</b>	FÁCIL DE PELAR Y CÓMODO DE CONSUMIR; PREFERIDO, SOBRE TODO POR LOS MÁS JÓVENES
<b>LECHUGA</b>	ESPAÑA ES UN PAÍS EN EL QUE LA ENSALADA CON LECHUGA SE CONSUME MUY FRECUENTEMENTE
<b>JUDÍAS VERDES</b>	ESTÁN PRESENTES EN NUMEROSOS PLATOS; SI INCREMENTA DE MANERA NOTABLE SU PRECIO, SE SUELE SUSTITUIR POR JUDÍA VERDE CONGELADA
<b>ACELGA</b>	DEMANDADA POR SU VALOR NUTRITIVO Y FÁCIL PREPARACIÓN
<b>TOMATE</b>	ES UN INGREDIENTE ESENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE LAS ENSALADAS
<b>PATATA</b>	PUEDE PREPARARSE COMO PLATO ÚNICO O COMO ACOMPAÑAMIENTO DE CARNES, PESCADOS, ETC.
<b>PIMIENTO</b>	SIRVE COMO COMPLEMENTO EN NUMEROSAS COMIDAS

*Fuente: Elaboración propia con datos del MAPA (2006b).*



frecuencia sustitutivos de las frutas en su consumo extradoméstico.

Uno de los aspectos más importantes en el análisis de los hábitos de consumo de frutas y hortalizas frescas sería conocer cuáles son las razones que impulsan a los consumidores a demandar este tipo de productos. En este caso, se han identificado dos aspectos fundamentales: las frutas y hortalizas frescas son saludables y, además, el consumidor se siente atraído por el sabor de las frutas y hortalizas frescas. Al mismo tiempo, como justificantes complementarios de la demanda de estos productos, también se ha esgrimido el hecho de tener muchas vitaminas, no engordar, su preferencia en verano por ser alimentos ligeros y frescos, el formar parte de la dieta mediterránea o la costumbre de su consumo.

En cuanto al perfil del consumidor de frutas y hortalizas, la mayoría de los distribuidores entrevistados ha coincidido en señalar que el comprador suele tener una edad superior a los 35-40 años y es la mujer la que se encarga, fundamentalmente, de la compra de estos productos. Además, los gerentes de supermercados de tamaño medio (400-999 m<sup>2</sup>) matizan que en sus establecimientos los jóvenes tienden a comprar cada vez más fruta y verdura, movidos por la búsqueda de una alimentación sana; además, la gente de edad más avanzada también consume frutas y hortalizas motivada por preocupaciones de salud.

frutas, la estacionalidad de la producción supone variaciones en el consumo de un tipo u otro de verduras u hortalizas. Así pues, las hortalizas se suelen consumir más en épocas con temperaturas elevadas, mientras que las verduras se demandan principalmente en épocas con temperatura más baja.

En muchos casos, la frecuencia de consumo de frutas y hortalizas es diaria y, en ocasiones, se consumen varias veces a lo largo del día. Así pues, la comida y la cena son los momentos elegidos por la mayoría de los participantes para consumir fruta –algunos afirman consumirla durante otros momentos del día como, por ejemplo, el desayuno o la merienda–.

El hogar es el lugar más habitual donde se consume la fruta. Otros lugares mencionados por los consumidores entrevistados son el trabajo, la playa, la piscina o el campo. De la misma forma, las verduras y hortalizas se suelen consumir tanto dentro como fuera del hogar (por ejemplo, en restaurantes o en el trabajo).

Un 83,4% de los consumidores entrevistados declara que toma fruta como postre cuando come en casa. Existen algunas pequeñas oscilaciones en este porcentaje en función de la edad del consumidor, pero se puede generalizar que cuanto menos joven es el individuo existe más probabilidad de consumir fruta como postre –sirva como ejemplo que las personas entre 20 y 35 años consumen frutas en un 78,2% de los casos, mientras que en las personas mayores de 56 años este porcentaje llega al 85,7%–.

Cuando se come fuera del hogar, las frutas no son la primera opción elegida por los individuos como postre, puesto que los dulces y helados están por delante en sus preferencias de consumo. No obstante, conforme va aumentando la edad del consumidor, se observa cómo las frutas del tiempo son más habituales en el postre de las comidas fuera del hogar y, al mismo tiempo, con la información disponible, se puede llegar a la conclusión de que los jóvenes buscan con más

CUADRO Nº 3

## VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA COMPRA DE FRUTAS Y HORTALIZAS

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMIDOR PARA COMPRAR FRUTAS	VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMIDOR PARA COMPRAR HORTALIZAS Y VERDURAS
LA <b>CALIDAD</b> ES EL PRINCIPAL FACTOR QUE LOS ENTREVISTADOS TIENEN EN CUENTA.	AL IGUAL QUE EN LAS FRUTAS, LA <b>CALIDAD</b> ES EL FACTOR QUE MÁS INFLUYE EN LAS PARTICIPANTES A LA HORA DE COMPRAR VERDURAS Y HORTALIZAS.
EL <b>ASPECTO</b> , AUNQUE ES IMPORTANTE, RECONOCEN QUE NO SIEMPRE ES SINÓNIMO DE CALIDAD Y, EN REALIDAD, LA CALIDAD REAL DEL PRODUCTO NO SE PERCIBE HASTA QUE SE PRUEBA.	EL <b>ASPECTO</b> ES UN ELEMENTO MUY IMPORTANTE EN LAS HORTALIZAS Y VERDURAS PORQUE, EN CIERTA MEDIDA, AYUDA A DETERMINAR LA CALIDAD; EL ASPECTO INFLUYE EN MAYOR O MENOR MEDIDA DEPENDIENDO DEL TIPO DE VERDURA U HORTALIZA DE QUE SE TRATE.
EL <b>PRECIO</b> DEL PRODUCTO TAMBIÉN DETERMINA EN OCASIONES LA COMPRA, PERO MANIFIESTAN QUE UN ELEVADO PRECIO NO SIEMPRE ES INDICATIVO DE UN PRODUCTO DE CALIDAD.	EL <b>PRECIO</b> ES OTRO FACTOR MUY TENIDO EN CUENTA; EN GENERAL, SE PERCIBE QUE EL COSTE DE ESTOS PRODUCTOS SE HA INCREMENTADO DE UNA MANERA MÁS NOTABLE QUE EN EL CASO DE LAS FRUTAS.
LA <b>DISPOSICIÓN Y PRESENTACIÓN</b> DE LA FRUTA DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO ES OTRO FACTOR QUE INFLUYE EN EL CONSUMIDOR A LA HORA DE ELEGIR EL PRODUCTO. RESULTA MÁS ATRACTIVO UN PRODUCTO PRESENTADO EN UN ESPACIO AMPLIO, LIMPIO Y CON SUFICIENTE LUZ QUE SI LOS PRODUCTOS ESTÁN AMONTONADOS, EN CAJAS O DE MANERA POCO ORDENADA.	PODER DISPONER DE UNA <b>VARIEDAD</b> SUFICIENTE DE VERDURAS Y HORTALIZAS DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO RESULTA ATRACTIVO PARA LA COMPRA.
EL <b>PAÍS DE PROCEDENCIA</b> ES UN FACTOR VALORADO; PARA UN GRAN NÚMERO DE CONSUMIDORES, ESPAÑA ES SINÓNIMO DE PRODUCTOS DE CALIDAD.	EN CUANTO AL <b>PAÍS DE ORIGEN</b> , SE VALORA ESPECIALMENTE QUE EL PRODUCTO SEA ESPAÑOL, AUNQUE NO SE TIENE TAN EN CUENTA COMO CON LAS FRUTAS.
LA <b>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL</b> NO ES UN ASPECTO QUE PARA LOS CONSUMIDORES TENGA MUCHO PESO EN SU DECISIÓN DE COMPRA. ENTIENDEN QUE, CON CARÁCTER GENERAL, LAS FRUTAS SON PRODUCTOS BENEFICIOSOS PARA EL ORGANISMO.	EN CUANTO A LA <b>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL</b> , LAS HORTALIZAS Y VERDURAS SE CONSIDERAN PRODUCTOS SALUDABLES Y POR ELLO SE ADQUIEREN.
CRITICAN DE LAS <b>FRUTAS DE TEMPORADA</b> SU ELEVADO PRECIO AL COMIENZO DE LA MISMA Y, POR TANTO, LAS ADQUIEREN EN MAYOR CANTIDAD Y CON MAYOR FRECUENCIA UNA VEZ QUE LA TEMPORADA AVANZA Y LOS PRECIOS SON REDUCIDOS.	LAS <b>HORTALIZAS Y VERDURAS DE TEMPORADA</b> SON MUY VALORADAS POR LA CALIDAD QUE OFRECEN A UN PRECIO RAZONABLE.
LAS <b>DENOMINACIONES DE CALIDAD</b> OFRECEN GARANTÍAS Y LOS CONSUMIDORES LAS ASOCIAN CON PRODUCTOS DE CALIDAD PERO DE ELEVADO PRECIO.	LAS <b>DENOMINACIONES DE CALIDAD</b> SUPONEN UN INCREMENTO CONSIDERABLE DEL PRECIO RESPECTO AL RESTO DE PRODUCTOS, PERO EN EL CASO DE LAS VERDURAS Y HORTALIZAS NO EXISTE UNA ELEVADA ASOCIACIÓN CON DENOMINACIONES DE CALIDAD.

*Fuente: Elaboración propia con datos del MAPA (2006b).*

La adquisición de frutas y hortalizas frescas aparece condicionada por diferentes aspectos a los que los consumidores ofrecen distinta importancia (véase el cuadro nº 3). En este sentido, lo más relevante es la calidad de las frutas y hortalizas, el aspecto del producto a comprar, si la fruta u hortaliza es de temporada o el precio de venta. Por el contrario, se ofrece una menor atención a ciertos aspectos como la composición nutricional, el país o zona de origen y si se trata de producción ecológica. Lógicamente, todos los consumidores

no valoran de la misma forma estos aspectos y, por ejemplo, la variable edad sirve para introducir divergencias, tal y como se pone de manifiesto en el cuadro nº 4.

Al comienzo de este artículo se apuntaba que, en términos medios, cada consumidor español gastaba 24,3 euros y consumía 13,5 kilos en frutas y hortalizas transformadas. Además, durante el año 2005 la demanda de estos productos aumentó más de un 8% con respecto al año anterior justificándose, entre otros aspectos, en la menor disponibilidad de tiempo

en los hogares para preparar y cocinar alimentos frescos. En este sentido, las frutas y hortalizas de cuarta gama (productos lavados, pelados y/o troceados pero que no han sufrido ningún tipo de proceso de cocción) y de quinta gama (productos refrigerados, congelados..., que han sufrido, además, algún proceso de cocción) comienzan a estar cada vez más presentes en los hogares españoles. Por ejemplo, las verduras congeladas tienen una frecuencia media de compra (días al mes) de 1,5, las verduras de cuarta y quinta ga-



CUADRO N° 4

**VALORACIÓN DE DISTINTOS ASPECTOS EN LA COMPRA DE FRUTAS Y VERDURAS SEGÚN EDAD**  
(ESCALA DE 0 = NINGUNA IMPORTANCIA A 10 = MUCHA IMPORTANCIA)

	TOTAL CONSUMIDORES	EDAD CONSUMIDORES				
		DE 20 A 35 AÑOS	DE 36 A 45 AÑOS	DE 46 A 55 AÑOS	DE 56 A 65 AÑOS	DE 66 Y MÁS AÑOS
PAÍS / ZONA DE ORIGEN	6,4	6,1	6,2	6,7	6,6	6,5
PRECIO	8,1	8,0	8,1	8,1	8,0	8,3
ASPECTO DEL PRODUCTO	8,6	8,8	8,7	8,7	8,3	8,5
AGRICULTURA ECOLÓGICA	5,8	5,9	5,7	6,0	5,6	5,9
CALIDAD	8,9	9,0	9,0	9,0	8,8	8,7
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL	7,3	7,6	7,2	7,5	7,1	7,6
PRODUCTO DE TEMPORADA	8,3	8,2	8,3	8,4	8,3	8,0

Fuente: Elaboración propia con datos del MAPA (2006b).

ma de 1,4, las frutas en conserva de 0,9 y, por último, las frutas de cuarta y quinta gama de 1,1. Por colectivos, los jóvenes entre 20 y 35 años cuentan con una ma-

yor frecuencia de compra de verduras de cuarta y quinta gama y de frutas en conserva; las personas entre 46 y 55 años tienen más frecuencia de compra en ver-

duras congeladas, y, por último, las personas entre 56 y 65 años compran más habitualmente verduras congeladas y frutas en conserva.



La fruta en conserva se consume de manera muy esporádica. El melocotón y la piña en almíbar son las frutas más consumidas y suelen utilizarse como acompañamiento a otros postres dulces (flan o helado, por ejemplo). Su consumo es más frecuente en invierno debido a que la variedad de fruta durante esa época del año es menor.

En España, la demanda de fruta congelada es inapreciable. De hecho, la mayoría de los consumidores desconocen la posibilidad de comprar fruta en este formato, aunque se adquiere fruta embarquetada en bandejas transparentes, en mermeladas, en zumos o en yogures.

No hay unanimidad de opiniones sobre las ventajas o desventajas que ofrece la compra de verduras u hortalizas congeladas. Algunos consumidores creen que pierden propiedades, sin embargo otros entrevistados consideran que las características de estos productos son muy similares a los mismos bienes frescos. En general, se piensa que las verduras u hortalizas congeladas sustituyen a los mismos productos frescos –se citan algunos ejemplos claros como espinacas, judías verdes y guisantes–.

Los principales motivos para la compra de verduras y hortalizas congeladas se dirigen hacia su acopio para cuando sea necesario utilizarlas o para cuando no se dispone de productos frescos. Cuando los consumidores entrevistados congelan las verduras u hortalizas lo justifican aduciendo a la comodidad que resulta disponer de ellas ya preparadas para cuando sea necesaria su utilización.

El consumo de verduras y hortalizas en conserva suele ser poco habitual. Los pimientos del piquillo, la zanahoria rallada, los espárragos, el maíz y el tomate fresco triturado son los más demandados. Las grandes superficies y las tiendas especializadas son los establecimientos más frecuentados para realizar la compra de estos productos.

También se consumen otras hortalizas y verduras preparadas en bolsas, aliñadas, envasadas al vacío o mezcladas en ensaladas. Se suelen comprar en super-

mercados y grandes superficies. Los principales motivos para la compra de estos productos son la creciente variedad que el mercado va introduciendo y, por tanto, la posibilidad de combinar con los menús tradicionales.

Por último, parece cada vez más habitual consumir frutas, verduras y hortalizas embarquetadas. Se mencionan, por ejemplo, los cogollos de lechuga y las endibias. La rapidez y la comodidad de no tener que limpiarlos son los factores más importantes para adquirir estos formatos aunque los consumidores son conscientes de que encarecen el precio final del producto.

### HÁBITOS DE COMPRA DE FRUTAS Y HORTALIZAS

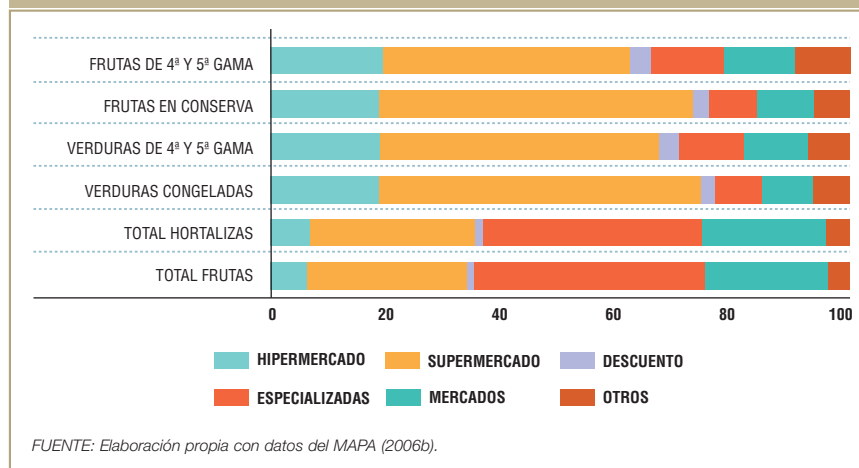
El gráfico nº 5 representa la importancia que tienen los distintos formatos en la comercialización de frutas y hortalizas. Por una parte, destaca la repercusión que consiguen los formatos tradicionales (tiendas especializadas y mercados de abastos) en la distribución del total de frutas y hortalizas frescas –ambos formatos suponen un 61,2% en frutas frescas y un 59,3% en hortalizas frescas–. Sin embargo, en el caso de los productos trans-

formados se advierte una notable representatividad de los establecimientos de libreservicio (supermercados e hipermercados) que alcanzan cuotas del 70%, mientras que el resto de formatos tiene una presencia más reducida.

En la adquisición de frutas y hortalizas, lo más habitual es que los hogares recurran a establecimientos especializados en la oferta de estos productos y, además, un 54,8% de los consumidores acude a comercios distintos a los que utiliza habitualmente para la compra del resto de productos alimentarios. Las razones para justificar la preferencia por otros establecimientos son variadas, pero destaca, por ejemplo, la ausencia de frutas y verduras en su comercio habitual o la búsqueda de mejores precios y ofertas. No obstante, es importante destacar que un 45,2% de los consumidores compra las frutas y hortalizas en el mismo establecimiento que el resto de alimentación.

En cuanto a los establecimientos donde adquieren frutas, los entrevistados mencionan a los establecimientos tradicionales como formato principal de compra, aunque también acuden a supermercados y grandes superficies. Entre los supermercados se citan enseñas como Champion, Ahorramás, Lidl, Hipersol, Sa-

GRÁFICO Nº 5  
CUOTAS DE MERCADO EN LA DISTRIBUCIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS  
PORCENTAJE. 2005



beco o Supercor, mientras que Alcampo y Carrefour son los principales hipermercados mencionados.

Los establecimientos más habituales para adquirir hortalizas frescas suelen ser los mismos en los que se compran las frutas, aunque aumenta el peso de los establecimientos tradicionales debido a que los supermercados y las grandes superficies tienen, según los encuestados, unos precios más elevados.

Los motivos fundamentales para realizar la compra de frutas y hortalizas frescas en establecimientos tradicionales son la costumbre de adquirir en este formato los productos frescos y la confianza depositada en los profesionales que trabajan en dichos establecimientos. Mientras, las razones más importantes a la hora de comprar fruta en las grandes superficies se centran en la existencia de ofertas puntuales, en la rapidez y en la como-



dididad que supone poder realizar allí el resto de la compra.

Con carácter general, desde la perspectiva del distribuidor, el precio y la variedad de la oferta son los principales aspectos que deben atenderse en la comercializa-

ción de frutas y hortalizas frescas, puesto que otras cuestiones como el país o zona de origen o la producción ecológica cuentan para ellos con una menor importancia. No obstante, a pesar de lo comentado anteriormente y de lo expuesto en los cuadros nº 3 y 4, cada formato comercial prioriza una serie de elementos en su estrategia de venta de frutas y hortalizas. Por ejemplo, el trato personalizado, la confianza y el asesoramiento que le ofrece el profesional de la frutería al consumidor, suponen el principal valor añadido para los establecimientos especializados; por otra parte, los supermercados medianos y los autoservicios destacan la variedad como otro factor importante que el cliente va a tener muy en cuenta a la hora de comprar frutas.

De manera concreta, el posicionamiento de los distintos formatos comerciales hacia los principales aspectos que valora



el consumidor en la demanda de frutas y hortalizas queda resumido en los siguientes puntos:

- **País de origen.** Los entrevistados de fruterías tradicionales y autoservicios creen que el país de origen es un factor que el cliente tiene muy en cuenta, mientras que en los formatos basados en el libreservicio (supermercados e hipermercados) los entrevistados piensan que apenas se tiene en cuenta, con excepción de productos muy concretos como, por ejemplo, el plátano de Canarias o el kiwi de Nueva Zelanda.
- **Precio.** Todos los formatos lo identifican como uno de los factores más importantes, aunque en algunos casos se señala que la influencia es aún mayor en el caso de las verduras y hortalizas debido a las oscilaciones más bruscas que sufren. Los establecimientos tradicionales defienden que al consumidor no le va a importar pagar un poco más si el producto es de calidad.
- **Variedad.** Los formatos que se apoyan en el libreservicio como técnica de venta (supermercados e hipermercados) consideran que disponer de una extensa variedad de produc-

tos donde el cliente pueda elegir, permite adaptarse a sus necesidades y favorece el incremento de las ventas.

- **Aspecto.** Este factor, junto con el precio, es muy valorado por el consumidor. Todos los formatos entrevistados coinciden en señalar que el aspecto del producto va muy unido a su calidad.
- **Denominaciones de calidad.** Los formatos que han participado en el trabajo consideran que el consumidor no suele tener en cuenta este aspecto, aunque los propietarios de fruterías tradicionales añaden que ellos se encargan de informar directamente al cliente sobre si el producto cuenta o no con alguna denominación de calidad.
- **Producción ecológica.** Las frutas, verduras y hortalizas procedentes de cultivos ecológicos tienen una demanda creciente pero aún minoritaria en el mercado español. El elevado coste del producto es el principal factor que explica la escasa demanda y, por tanto, casi ninguno de los formatos entrevistados ofrece este tipo de productos en sus lineales.

- **Producto de temporada.** Todos los formatos consultados indican que son los productos que más se venden ya que cuentan con una relación calidad-precio más ventajosa.

Por tanto, a modo de síntesis, que el producto sea de temporada, de origen español, con un buen aspecto y un precio adecuado y que el establecimiento disponga de una variedad suficiente de productos son los factores fundamentales en la oferta de frutas y hortalizas según los propietarios de fruterías tradicionales, gerentes de autoservicios, supermercados, hipermercados y tiendas 24 horas.

Con carácter general, los consumidores consideran que las frutas y hortalizas frescas han aumentado sus precios durante los últimos meses –en torno a un 85% de los consumidores están en esta línea– y, al mismo tiempo, consideran que la subida está por encima de la media del resto de productos de alimentación. El euro, la climatología y los intermediarios son los factores que más han contribuido a dicho incremento.

La elasticidad de la demanda de frutas y hortalizas frescas ante variaciones en el precio de venta es bastante reducida y casi un 75% de los encuestados indica que sigue comprando la misma cantidad de estos productos aunque se produzca un aumento en su precio. Por otra parte, un 17,5% de los consumidores señala que compra menos cantidad de las frutas y hortalizas que tienen subidas de precio, mientras que un 7,8% adquiere una menor cantidad pero en su lugar compra otra fruta u hortaliza. Atendiendo a la variable edad del consumidor, se observa claramente cómo las personas que cuentan con más edad reaccionan con una disminución de la demanda de las frutas y hortalizas que sufren oscilaciones al alza de precio.

Las frutas con un precio más reducido, según los participantes en el trabajo de campo, son la manzana, la pera y el plátano; por el contrario, las frutas que cuentan con un precio más elevado son las cerezas, fresas, frambuesas y kiwis. De la misma forma, las verduras u hortalizas



CUADRO N° 5

### PRINCIPALES CONCLUSIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CONSUMIDORES

- LA MAYORÍA DE ENTREVISTADOS COMPRA LAS FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS EN ESTABLECIMIENTOS DIFERENTES A LOS QUE ADQUIERE EL RESTO DE PRODUCTOS.
- EL CONSUMO DE FRUTA EN EL DESAYUNO ES MUY BAJO. UN 62,2% DE LOS ENTREVISTADOS NO TOMA NINGUNA PIEZA POR LAS MAÑANAS. ENTRE LOS QUE TOMAN FRUTA EN EL DESAYUNO, LA NARANJA ES EL PRODUCTO PREDILECTO.
- CUANDO SE COME FUERA DE CASA, LA MAYORÍA DE ENTREVISTADOS TOMA DULCES DE POSTRE. ESTA COSTUMBRE DISMINUYE A MEDIDA QUE AUMENTA LA EDAD DEL ENTREVISTADO.
- EN EL HOGAR EL CONSUMO DE FRUTA COMO POSTRE ES MUY HABITUAL, TENDENCIA QUE TAMBIÉN AUMENTA A MEDIDA QUE AUMENTA LA EDAD DEL ENTREVISTADO.
- LA NARANJA, MANZANA Y PLÁTANO SON LAS FRUTAS MÁS CONSUMIDAS DURANTE TODO EL AÑO. LAS FRUTAS TROPICALES LAS QUE MENOS.
- DENTRO DE LAS VERDURAS DESTACA EL CONSUMO DE LECHUGA, JUDÍAS VERDES Y ACELGAS. DENTRO DE LAS HORTALIZAS SOBRESALEN EL TOMATE, LA CEBOLLA, EL PIMIENTO Y LA ZANAHORIA.
- EL HECHO DE QUE SEAN PRODUCTOS SALUDABLES, GUSTE SU SABOR Y TENGAN MUCHAS VITAMINAS SON LAS PRINCIPALES RAZONES QUE JUSTIFICAN EL CONSUMO DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS FRESCAS.
- A LA HORA DE COMPRAR FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS FRESCAS, LAS RAZONES QUE MÁS SE TIENEN EN CUENTA SON: CALIDAD Y ASPECTO DE LA PIEZA. LOS QUE MENOS SON: PRODUCCIÓN ECOLÓGICA Y EL PAÍS/ZONA DE ORIGEN.
- LA COMPRA DE VERDURAS CONGELADAS, VERDURAS DE CUARTA Y QUINTA GAMA, FRUTAS EN CONSERVA Y FRUTAS DE CUARTA Y QUINTA GAMA ES POCO HABITUAL SIENDO MAYOR EL CONSUMO DE VERDURAS QUE EL DE FRUTAS. LOS PRODUCTOS EMBARQUETADOS SON SU RECURSO CONTRA LA FALTA DE TIEMPO.
- ANTE SUBIDAS IMPORTANTES DE PRECIO EN FRUTAS U HORTALIZAS, LA MAYORÍA ADMITE SEGUIR COMPRANDO LA MISMA CANTIDAD.
- RESPECTO AL TEMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA, CREEN QUE HOY EN DÍA LOS CONTROLES SANITARIOS HAN AUMENTADO CON RESPECTO A UNOS AÑOS ATRÁS, POR LO QUE LA SEGURIDAD ES MAYOR.
- EN CUANTO A LA INFORMACIÓN QUE ENCUENTRAN EN LOS ESTABLECIMIENTOS, LA MAYORÍA OFRECE EL PRECIO Y EL TIPO/VARIEDAD DE PRODUCTO, PERO LES CUESTA ENCONTRAR MÁS INFORMACIÓN SOBRE EL PAÍS/ZONA DE ORIGEN Y LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA. LOS HIPERMERCADOS SON LOS QUE OFRECEN MÁS INFORMACIÓN.

Fuente: Elaboración propia con datos de MAPA (2006b).



CUADRO N° 6

## PRINCIPALES CONCLUSIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DISTRIBUIDORES

- SEGÚN LOS PROFESIONALES DE LA DISTRIBUCIÓN, EL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR RESPECTO A LAS FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS ES BASTANTE ELEVADO (7,4 SOBRE 10).
- LA NARANJA, MANZANA, PLÁTANO Y PERA SON LAS FRUTAS QUE MAYOR ACEPTACIÓN TIENEN DURANTE TODO EL AÑO JUNTO CON LAS FRUTAS DE TEMPORADA.
- ENTRE LAS VERDURAS, LAS MÁS DEMANDADAS SON: LECHUGA, JUDÍA VERDE Y ACELGA. EL TOMATE, LA PATATA Y EL PIMIENTO SON LAS HORTALIZAS CON MAYOR DEMANDA.
- LA CALIDAD, EL PRECIO Y EL ASPECTO DE LA PIEZA SON, SEGÚN LOS DISTRIBUIDORES, EL MOTOR PRINCIPAL QUE IMPULSA A LOS CONSUMIDORES A SELECCIONAR LAS FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS QUE INCLUYEN EN SU CESTA DE LA COMPRA. LA CALIDAD VIENE DETERMINADA POR EL ASPECTO DEL PRODUCTO Y LA PRESENTACIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO.
- A LA HORA DE VENDER FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS, EL DISTRIBUIDOR CONCEDE ESPECIALMENTE IMPORTANCIA AL PRECIO Y LA VARIEDAD. LOS ASPECTOS QUE MENOS TIENEN EN CUENTA SON EL PAÍS/ZONA DE ORIGEN Y LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA.
- LOS DISTRIBUIDORES COINCIDEN CON LOS CONSUMIDORES EN LAS GARANTÍAS DE CALIDAD EXISTENTES A LA HORA DE CONSUMIR FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS. LOS CAMBIOS EXPERIMENTADOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS CONTRIBUYEN A ESA SEGURIDAD.
- EN CUANTO A LA INFORMACIÓN QUE OFRECEN EN SUS ESTABLECIMIENTOS, EL PAÍS DE ORIGEN LO EXPONEN PRÁCTICAMENTE LA TOTALIDAD DE ENTREVISTADOS. INFORMACIÓN SOBRE TRAZABILIDAD Y PRODUCCIÓN ECOLÓGICA SE OFRECE EN MENOR MEDIDA.
- EL CONSUMO DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS CREEN QUE SEGUIRÁ AUMENTANDO EN LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS, AUNQUE SERÁ UN CRECIMIENTO SOSTENIDO.
- EXISTE UN ELEVADO DESCONOCIMIENTO SOBRE SI SE HA PRODUCIDO ALGÚN CAMBIO EN LA LEGISLACIÓN RELACIONADA CON LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS.
- LA VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES, EN GENERAL, POSITIVA, PERO ALGÚN ENTREVISTADO DEMANDA MAYORES INSPECCIONES EN ESTABLECIMIENTOS REGENTADOS POR INMIGRANTES ASÍ COMO UN MAYOR CONTROL EN LAS CALIDADES DE ORIGEN.

Fuente: Elaboración propia con datos de MAPA (2006b).

que se encuentran con menores precios son la zanahoria, la cebolla y los puerros, mientras que las que tienen un precio más elevado son las judías verdes, tomates, pimientos, berenjenas y calabacines.

Por otra parte, los distribuidores encuentran el precio de las frutas y verduras transformadas (en conserva y/o congeladas) más elevados que los de los productos frescos. Justifican esta circunstancia en la manipulación que llevan asociada y, por tanto, al incremento del valor añadido que llega al consumidor final.

La seguridad alimentaria es uno de los aspectos relacionados con la calidad de vida que más preocupa a los consumidores. Por tanto, la información sobre los productos alimentarios comprados se está convirtiendo en un eje fundamental para justificar las decisiones de demanda. En cuanto a las frutas y hortalizas frescas, los consumidores están satisfechos con la información recibida sobre precios y variedades, pero consideran que existe una información escasa sobre el país o zona de procedencia y sobre la producción ecológica. No obstante, los distribuidores de frutas y hortalizas frescas difieren de esta perspectiva de los consumidores, puesto que apuntan que existe notable información sobre el país o zona de procedencia y, además, sobre la trazabilidad completa de los productos.

Según los consumidores, los establecimientos que ponen mayor información a disposición del cliente son las grandes superficies. Los establecimientos tradi-



cionales, aunque han experimentado una evolución positiva, y sobre todo los mercadillos, son los establecimientos que menos información ofrecen sobre frutas y hortalizas.

Los establecimientos que ofrecen mayores garantías para el consumo son los establecimientos tradicionales, los supermercados y las grandes superficies y los que menos, los mercadillos y la venta ambulante no autorizada por los escasos o nulos controles sanitarios a los que se cree están sometidos los productos.

También se ha observado que existe un desconocimiento generalizado sobre los cambios que se han podido producir en la legislación relacionados con la seguridad alimentaria de frutas, verduras y hortalizas en los tres últimos años –por ejemplo, el cambio relativo a los productos transgénicos–. No obstante, existe unanimidad de opiniones al considerar que los controles que exigen las actuales normativas son cada vez más exhaustivos y ayudan a ofrecer mayor seguridad alimentaria en el consumo de frutas y verduras u hortalizas.

En general, la gestión de la Administración pública en el tema de seguridad alimentaria en frutas, verduras y hortalizas es valorada positivamente por la mayoría de los entrevistados, aunque hay algunos que demandan mayores inspecciones en establecimientos regentados por inmigrantes así como un mayor control de las calidades en origen.

### NOTAS FINALES

En los apartados anteriores ha quedado claro que tanto frutas como hortalizas se configuran como productos muy importantes en el mercado alimentario español.

No obstante, en el trabajo de campo no se ha conseguido detectar una coincidencia entre los entrevistados sobre la evolución en el consumo de frutas y hortalizas durante los últimos años:

- Los propietarios de fruterías ubicadas en mercados y en galerías comerciales coinciden en que el consumo se ha estabilizado o incluso ha disminuido; además, consideran que la competencia proveniente de



los supermercados y los hipermercados, así como la reducción en el gasto destinado a la compra de estos productos, son las principales razones que justifican el descenso en el consumo de frutas y verduras.

- Los supermercados medianos (400-999 m<sup>2</sup>), los grandes supermercados (1.000-2.499 m<sup>2</sup>) y los hipermercados defienden que se ha producido un incremento del consumo apoyado en la creciente preocupación por la salud y el mantenimiento de una alimentación sana.
- Las frutas que han experimentado un mayor crecimiento durante este período son las frutas tropicales (aguacate, paraguaya, yuca, kiwi, etc.) debido, por un lado, al notable aumento de población inmigrante –sobre todo latinoamericana, que es la que demanda principalmente estos productos– y, por otro, a la reducción de precios respecto a años anteriores. No obstante, otros entrevistados manifiestan que el incremento en el consumo se ha notado sobre todo en las frutas más demandadas (naranja, manzana, plátano y pera) debido a que los precios se han mantenido estables.
- Según los entrevistados, la evolución futura en el consumo de frutas va a estar sujeta a numerosos factores. Las fruterías tradicionales consideran fundamental la evolución de la competencia (supermercados e hi-

permercados) y del poder adquisitivo del consumidor; los supermercados basan el futuro del mercado en la variación de los precios; los hipermercados consideran la climatología y el coste medio como factores esenciales, y, por último, las tiendas 24 horas avanzan que la preocupación por la salud va a determinar que el consumo aumente.

Por último, los cuadros nº 5 y 6 sirven, desde la perspectiva doble de consumidor y de distribuidor, como resumen de las principales conclusiones que se han presentado en este artículo. ■

**VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO**

Universidad Complutense de Madrid

### BIBLIOGRAFÍA

MAPA (2006a): Dossier de datos sobre la Alimentación en España. Mimeografiado. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.

MAPA (2006b): Dossier de datos sobre el Estudio de Mercado Monográfico de Frutas y Hortalizas del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria. Mimeografiado. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.

MARTÍN, V.J. (2005): "Consumo de frutas frescas en España. Principales características", *Distribución y Consumo*, nº 82, julio-agosto.

MARTÍN, V.J. (2005): "Consumo de hortalizas frescas en España", *Distribución y Consumo*, nº 83, septiembre-octubre.

MERCASA (2006): La Alimentación en España 2006. Mercasa. Madrid.



# Seguridad alimentaria en la industria hortofrutícola: retos y conflictos<sup>1</sup>

■ LUIS ARTURO RÁBADE Y JOSÉ ANTONIO ALFARO

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Navarra

## ■ RESUMEN

*La seguridad alimentaria es un tema de especial interés tanto para consumidores como para empresarios y legisladores. Este artículo estudia los retos que supone el cumplimiento de las normativas sobre seguridad alimentaria promovidas por la Unión Europea, y analiza el efecto que estas normativas ejercen sobre la red de la industria transformadora de frutas y vegetales. En este trabajo se presentan una serie de conclusiones sobre las motivaciones que llevan a las empresas a tomar medidas sobre seguridad alimentaria, sobre las distintas prácticas que las empresas de la cadena de suministros utilizan para alcanzar niveles mínimos de seguridad alimentaria, y sobre los distintos problemas a los que se enfrenta la red de personas y organizaciones de este sector para poder ofrecer el máximo de seguridad a los consumidores finales.*

**Palabras clave:** seguridad alimentaria; industria agroalimentaria; red de la cadena de suministros.

El problema de las “vacas locas”, a mediados de los años noventa, generó una enorme preocupación en consumidores y autoridades competentes (2). Supuso, además, un punto de inflexión en el tratamiento otorgado por los medios de comunicación a los temas relacionados con la seguridad alimentaria. Como consecuencia de lo anterior, la Unión Europea adoptó una serie de medidas para reforzar el marco legal existente con el claro propósito de evitar, en la medida de lo posible, problemas de salud que tuviesen que ver con el consumo de alimentos. Paralelamente, las empresas y todos los agentes relacionados con la industria de la alimentación se vieron en la necesidad de adaptarse a la nueva normativa, y de destacar la seguridad alimentaria como la mayor de sus prioridades (3). Este artículo tiene como principal objetivo el análisis del concepto de seguridad alimentaria en esta industria y se centra, por ser un ejem-

plo representativo, en el estudio de los efectos que regulaciones y demandas por mayor seguridad están ejerciendo sobre la red de la industria hortofrutícola. El documento está dividido en cinco apartados. En primer lugar hemos revisado las principales normas y documentos publicados por la Unión Europea sobre seguridad alimentaria para, de esta manera, poder identificar los retos a los que debe responder el sector. En segundo lugar hemos descrito la red, y las características del sector de transformación de vegetales (4). En la tercera sección hemos resumido la metodología empleada en el análisis empírico. A continuación hemos descrito los resultados obtenidos, y finalmente, en la última sección, hemos aportado una serie de conclusiones que, consideramos, permiten entender mejor la manera en que el sector hortofrutícola se está adaptando a los retos derivados de la importancia creciente de la seguridad alimentaria.



**NORMATIVA EUROPEA SOBRE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y RETOS QUE PLANTEA**

La encefalopatía espongiforme bovina (EEB), enfermedad popularmente conocida como “vacas locas” ([www.mad-cow.org](http://www.mad-cow.org)), apareció en Inglaterra hacia mediados de los años noventa. Como reacción ante los temores surgidos entre los ciudadanos hacia el consumo de carne (5), el Consejo Europeo de Helsinki de diciembre de 1999 apremió a las autoridades de la Unión Europea a elaborar un Libro Blanco sobre seguridad alimentaria. Éste ([www.europarl.eu.int/](http://www.europarl.eu.int/)) se basó en los resultados de la consulta hecha al sector agroalimentario sobre los principios generales de legislación alimentaria publicados por la Comisión Europea en 1997 (6). En este nuevo documento se contempla la introducción de un sello de calidad UE que debe servir para certificar la seguridad y calidad de los alimentos puestos a la venta en los países miembros, y la creación de una Autoridad Alimentaria Europea (AAE). En los anexos

del Libro Blanco se enumeran 84 acciones legislativas, enmarcadas en un plan de acción para el periodo 2000-2002, mediante las cuales se definen para la industria de la alimentación procedimientos de alerta rápida y de emergencia, se determinan una serie de medidas de higiene, se especifican tipos de contaminantes, se regulan niveles de aditivos, clases de aromas, grupos de colorantes permitidos, formas de etiquetado, etcétera.

**DESCRIPCIÓN DE LA RED Y DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR TRANSFORMADOR DE VEGETALES**

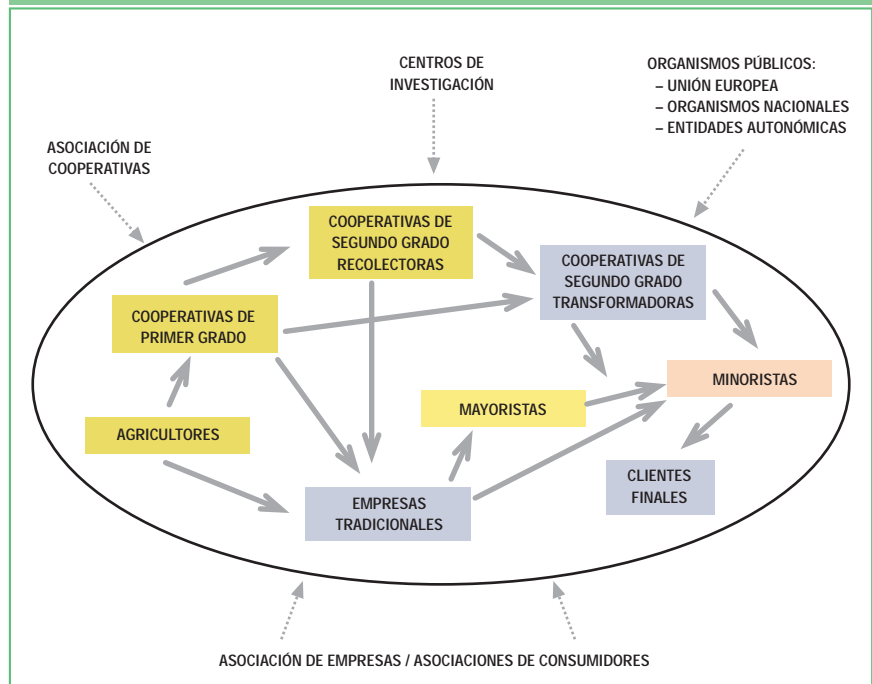
El sector hortofrutícola ha sufrido una profunda transformación en España en las dos últimas décadas, un hecho que se ve reflejado en diversos artículos publicados en los últimos quince años (Jahn, 1991; Ramos, 1991; Jordana, 1994; Rapún y otros, 1996; Roca, 1996; Alfaro y Rábade, 2002; Alfaro y Rábade, 2003; Jordana, 2003; y García Grande y Vega Crespo, 2003, entre otros). Los fac-

tores que han influido en los cambios habidos en el sector son, a nuestro entender, fundamentalmente cinco: nuevos hábitos de consumo, la evolución en la distribución alimentaria, la ampliación de mercados con la entrada de nuevos países en la Unión Europea, la importancia creciente de las importaciones de materias primas para la elaboración de productos vegetales y, finalmente, los temas de seguridad alimentaria (7). Desde el punto de vista de la seguridad alimentaria, la industria hortofrutícola puede representarse como una red que engloba la cadena de suministros, y a todas aquellas personas y organizaciones que ejercen un papel relevante al intervenir, de una u otra manera, a la hora de garantizar la calidad de los productos. Esta red se describe en el gráfico nº 1 (8). Tal como se muestra gráfico, la cadena de suministros incluye tres clases de proveedores de materias primas: agricultores, cooperativas de primer grado y cooperativas de segundo grado (9).

Hasta finales de los ochenta, era co-



GRÁFICO Nº 1  
**RED DE CADENA DE SUMINISTROS DE LA INDUSTRIA HORTOFRUTÍCOLA**



mún que las empresas transformadoras vendiesen sus productos a centrales de distribución (se incluye en gráfico nº 1 como "Mayoristas"). Éstas, a su vez, se encargaban de comercializar estos productos a pequeñas tiendas. La irrupción de las grandes cadenas de distribución ha modificado, en buena medida, el sector de la distribución de productos vegetales. Hoy en día prácticamente toda la producción llega al consumidor final a través de grandes superficies y supermercados, algo que está provocando la desaparición del pequeño comercio. Paralelamente, algunas empresas de transformación, sobre todo las pequeñas, se han agrupado y han creado empresas (se incluye en el gráfico nº 1 como "Mayoristas") como una estrategia para poder negociar en términos de mayor igualdad con las grandes superficies. Entre los agentes que no forman parte directa de la cadena de suministros, nos encontramos, en primer lu-



gar, con las asociaciones de cooperativas, tanto de primero como de segundo grado. Tradicionalmente, los agricultores de muchas localidades se unen para así poder comprar insumos más baratos, recibir asesoramiento técnico, y, especial-

mente, para colocar sus productos en el mercado a precios más altos.

En segundo lugar, las asociaciones que representan a empresas transformadoras. Las dos principales funciones de este tipo de asociaciones son, por un lado,





la de representar a sus asociados en negociaciones relacionadas con la fijación de precios de materias primas, convenios colectivos, etcétera, y, por otro, la de canalizar todo tipo de información relevante para sus miembros. En tercer lugar, asociaciones de consumidores, tanto en el ámbito local como estatal. Estas sociedades son independientes, no persiguen fines de lucro y, como es evidente, buscan defender los intereses de los consumidores finales. Está por demás decir que en los últimos años, la seguridad alimentaria figura entre sus prioridades de actuación. En cuarto lugar, la red incluye a diferentes

organismos públicos, sean éstos los de la comunidad autónoma, los que tienen carácter estatal o los que pertenecen a la Unión Europea. El papel que juegan estos organismos es fundamental por partida doble; por crear las normas sobre seguridad alimentaria y por encargarse de garantizar que éstas se cumplan. Finalmente, la red engloba diversos centros de investigación como universidades, laboratorios o entidades de certificación. Estos centros tienen un papel relevante en la seguridad alimentaria dado que participan en el impulso de nuevas técnicas para mejorar la eficacia de los procesos pro-

ductivos y el desarrollo de nuevas semillas y productos.

#### **METODOLOGÍA**

Este trabajo de investigación es de carácter exploratorio. Por ello nos propusimos, como primer paso para el análisis de la red de la industria vegetal, elaborar una relación de informantes que fuesen representativos y válidos. La lista final es, por un lado, representativa, dado que recoge el punto de vista de agricultores, gestores de cooperativas, directivos de empresas transformadoras y mayoristas, personal de empresas de distribución, miembros de asociaciones de consumidores, representantes de organismos públicos y de expertos y técnicos de centros de investigación. Y, por otro lado, es válida dado que ha sido generada por los mismos informantes. Para asegurar el mayor grado de legitimidad, en la medida que fue desarrollándose el trabajo de campo, preguntamos a nuestros interlocutores por candidatos válidos para ser, a su vez, entrevistados. Esta técnica de selección de informantes, conocida como "snowball", es utilizada habitualmente en estudios de carácter cualitativo (Eisenhardt, 1989). Todas las entrevistas fueron realizadas por los dos investigadores principales del proyecto basándose en un cuestionario semi-estructurado de preguntas abiertas a lo largo de los meses de marzo de 2002 a mayo de 2004. Éstas fueron grabadas previo permiso, y

transcritas en su totalidad. Se empleó para ello software de reconocimiento de voz. En total se realizaron 30 entrevistas. Las entrevistas, en general, duraron entre 60 y 180 minutos. Se recogieron algo más de 45 horas de grabación. Las transcripciones ocuparon un total de 300 folios. Una vez finalizado el proceso, se envió a los entrevistados un informe de los principales puntos recogidos en cada una de las entrevistas, para confirmar la literalidad del contenido. Esta práctica es también común y se emplea para certificar e incrementar la validez de la información (Miles y Huberman, 1994). En la fase de análisis, con el fin de simplificar y organizar las transcripciones de las entrevistas, se hizo uso de Q.S.R. NUD\*IST N6, software diseñado específicamente para codificar y resumir datos (Bewley, 2002). Q.S.R. nos facilitó el análisis de contenido de los textos en el que está basado este proyecto de investigación. Una vez completada la codificación, se generó una tabla resumiendo las similitudes y diferencias entre entrevistados, lo que nos permitió desarrollar una serie de intuiciones, las cuales han sido asociadas a un grupo de factores. La metodología empleada aquí es habitual en proyectos exploratorios de naturaleza cualitativa en los que, de manera inductiva, partiendo de un tratamiento inicial de los datos, se identifican primero ideas, después se establecen tipologías o conceptos y, por último, se generan factores. Cada uno de



éstos es producto de la asociación de tipologías que tienen una estructura lógica común subyacente. Son estos factores los que permiten responder las preguntas de investigación (Spencer, Ritchie y O'Connor, 2003).

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los datos procedentes de las entrevistas nos permitió identificar ideas, establecer elementos comunes y agrupar éstos en tres factores. El primero recoge el significado de seguridad alimentaria y las razones que han llevado a los miembros de la cadena de suministros a

implementarla; el segundo, las prácticas y mecanismos que tienen como objetivo garantizar la seguridad de los alimentos, y, finalmente, el tercer factor engloba las distintas perspectivas en torno a las relaciones existentes entre personas y organizaciones que conforman la red. Cada uno de estos factores se describe a continuación.

### Significado de seguridad alimentaria y razones para implementarla

El análisis de los datos muestra una serie de ideas recurrentes en muchas de las entrevistas al hablar del significado de la

seguridad alimentaria, y sobre las motivaciones para asegurar la calidad de los alimentos. Todas las personas y organizaciones que forman parte de la industria mostraron su acuerdo en que los productos ofrecidos al mercado deben estar libres de cualquier clase de peligro para la salud de los consumidores. Sin embargo, y para empezar, algunos de los entrevistados entienden que asegurar la inocuidad del producto final no es suficiente. Para muchos, la seguridad alimentaria no existe si no incluye un sistema de trazabilidad que permita poder rastrear el origen de cada uno de los componentes que forman parte del producto final.

✓ “Seguridad alimentaria implica implementar mecanismos para simular preventivamente que los productos tengan seguridad de cara al consumidor, y en caso de que haya un problema, que éstos permitan realizar un rastreo adecuado de las diferentes etapas que van desde el aprovisionamiento al consumo. De esta manera trataremos de acotar de dónde vienen los problemas.” (*Empresa transformadora*).

Paralelamente, de las entrevistas se desprende la existencia de un exceso de conceptos asociados a la seguridad alimentaria, tales como producción ecológica, producción integrada, certificados del origen, certificados medioambientales (ISO14000, por ejemplo), distintivos creados por las grandes superficies, etcétera. Todos estos términos provocan confusión, particularmente en el consumidor final. Después de todo, algunos de estos conceptos son métodos de producción (producción ecológica), otros forman parte de los requisitos de trazabilidad (producción integrada), mientras que algunos no representan otra cosa que argumentos de venta disimulados bajo una supuesta preocupación por la seguridad alimentaria (marcas propias de grandes superficies).

✓ “Estamos en un punto en el que mareamos al consumidor, hacemos certificados de todo tipo: de calidad, de zonas geográficas, alimentos tradicionales, marcas regionales, producción



ecológica, producción integrada.” (*mayorista*).

✓ “La gente, cuando surgen los problemas, es cuando busca tema de certificados. Eso lo tengo claro... Los certificados están de moda porque el consumidor los pide. Pero el problema es que esto termine siendo un boom de certificados y que el consumidor no aprecie ni sepa la diferencia entre certificados” (*asociación de consumidores*).

Sobre las motivaciones por las cuales la seguridad alimentaria se ha convertido en algo prioritario dentro del sector, hemos encontrado también toda una variedad de respuestas que abarcan desde la necesidad de cumplir los requisitos exigidos para exportar a determinados países, la crisis de las “vacas locas”, o la presión que ejercen las Administraciones en el ámbito regional, estatal y europeo.

✓ “Muchas empresas, hasta que no sienten la presión no se concientian de la importancia de la seguridad alimentaria y la trazabilidad. A veces, es necesario un detonante ‘peligroso’, como la crisis de las vacas o el hallazgo de un producto tóxico por encima de los límites” (*centro de investigación*)

✓ “La concienciación del agricultor es por

una necesidad moral, y una necesidad económica. Por otro lado, la Administración también está presionando a través de ayudas en las que los temas de seguridad son requisitos para recibir otras ayudas (tener buenas prácticas agrarias) y luego la distribución que está también presionando hacia este tipo de cosas” (*asociación de cooperativas*).

### Prácticas y mecanismos para garantizar la seguridad de los alimentos

Con respecto a la forma en que la seguridad alimentaria debe ser implementada a lo largo de la cadena de suministros, a través del análisis de contenido hemos observado que entre los miembros hay muy diversas prácticas y mecanismos para ello. Ciertamente, también hay entre personas y organizaciones algunas coincidencias. Por ejemplo, todos nuestros interlocutores coincidieron a la hora de señalar que la implementación de mecanismos de seguridad alimentaria es un objetivo que sólo puede alcanzarse en el medio y largo plazo: “Hacer las cosas de manera gradual y progresiva”, fue una de las expresiones más utilizadas por los infor-



mantes. Otro de los comentarios generalizados hacía referencia al hecho de que para alcanzar las cuotas previstas en seguridad alimentaria por la legislación, las inversiones necesariamente tendrán que ser muy significativas:

✓ “Entiendo que temas, como, por ejemplo, los vertidos, la seguridad de prevención laboral, son cosas que si en su momento las coges, y empiezas a trabajar con ellas, pues significan un esfuerzo, unas inversiones, progresivas y necesarias. Sin embargo, si intentas ponerte al día rápidamente en seguridad alimentaria, es tan grande la inversión que tienes que hacer, los problemas a los que tienes que enfrentar, que no encuentras la solución viable por ningún sitio.” (*empresa transformadora*).

Ahora bien, a la hora de implementar mecanismos para asegurar la calidad, hemos comprobado que las opiniones sobre cómo hacerlo difieren grandemente. Por ejemplo, en la parte de aprovisionamiento, la seguridad está fundamentalmente relacionada con el uso de fertilizantes y pesticidas:

✓ “...tenemos unas reglamentaciones de productos autorizados, de fungicidas, insecticidas; entonces, como agricultores, sabemos las materias activas que se pueden echar, tenemos que rellenar fichas con fecha de tratamiento, producto dado (...) y cuando llevamos el producto a fábrica, tenemos que entregar esas fichas. Esto de ser agricultor se vuelve cada vez más difícil” (*cooperativa de primer grado*)

Los agricultores sufren una gran presión por parte del resto de agentes de la red, especialmente empresas de transformación y autoridades regionales. Esta presión es mayor, si cabe, en los productos de primera gama donde no existe proceso de transformación, por lo que los minoristas asumen una grave responsabilidad hacia los consumidores finales. Un tema mencionado en varias de las entrevistas realizadas a representantes de cooperativas de agricultores fue el de las diferentes normativas desarrolladas para certificar sus sistemas de cultivo. Muchas de éstas, consecuentes con los principios sobre seguridad alimentaria definidos por la Unión Europea, pretenden homogeneizar los criterios que debe cumplir el sector agrícola para asegurar que los productos vegetales que suministran, cumplen los requisitos de seguridad alimentaria. Un ejemplo interesante de práctica relacionada con normativa en el ámbito del aprovisionamiento son los certificados de producción integrada (ej.: Navarra):

✓ “La normativa de producción integrada en España se desarrolla a nivel de comunidades autónomas. Esto hace que el grado de desarrollo de las mismas no sea el mismo en todas las provincias. En el caso de Navarra, podemos decir que es una



de las regiones donde esta normativa está más desarrollada, y ha sido implantada con más éxito. Por ejemplo, un alto porcentaje del tomate que se cultiva en Navarra se hace bajo producción integrada” (*organismo público*).

Para recibir este certificado, los agricultores deben trazar sus cultivos, además de cumplir condiciones estrictas en el uso de fertilizantes y de fitosanitarios. Finalmente, los agricultores deben garantizar mediante controles fiables que las normas se cumplen con rigor a lo largo del proceso que va desde la siembra hasta la recolección y almacenamiento de los productos. Certificados como éste suponen un paso correcto en el proceso de mentalización que requiere el

aseguramiento de la calidad:

✓ “Nosotros tenemos la ventaja de la producción integrada. Como sabéis, aquí, en Navarra desde el año 97 ó 98, que es cuando apareció la primera norma, todo el mundo apostó por la producción integrada. Y entonces, gran parte de nuestros agricultores, en las seis o siete normativas que existen, en los



cultivos normalizados, la mayoría están apuntados" (*Cooperativas*).

También hay que decir que no todos los entrevistados valoraron de manera positiva los certificados de producción integrada. Algunos directivos de empresas se quejaron que las materias primas bajo producción integrada no siempre cumplen con los requisitos de seguridad:

- ✓ "Con las normas de producción integrada del Gobierno de Navarra, los certificados asociados a las mismas se relacionan con sistemas, no con productos: por ejemplo, un certificado de producción integrada del tomate no implica que los tomates van a tener un determinado estado de madurez, peso y características, sino que el cultivo del tomate ha tenido en cuenta el suelo, el agua de riego, los fertilizantes, los fitosanitarios... No basta con rellenar los documentos de forma adecuada; lo importante es que la aplicación sea correcta y eficaz. Por ejemplo, estos documentos pueden implicar que un fitosanitario concreto ha sido utilizado, pero no informa de cómo se ha aplicado, o no pueden asegurar que una finca colindante ha contaminado a la que está certificada. Por tanto, se certifica el sistema de producción, pero no implica que el producto sea obligatoriamente mejor" (*empresa de transformación*)

En la parte de transformación de vege-

tales, los mecanismos para implantar seguridad alimentaria no son recientes ni representan una novedad. Algunas de las empresas que participaron en este estudio seleccionan, desde hace tiempo y de manera rigurosa, a sus proveedores, inspeccionando de manera habitual sus actividades. Para ello, muchas empresas del sector, han constituido departamentos de campo o agrónomos cuya principal responsabilidad es la de verificar que los agricultores cumplan los requisitos de la empresa, al margen de lo establecido en las normativas existentes:

- ✓ "Se trabaja con proveedores cuya prioridad, es decir, su objetivo sea como el nuestro: la seguridad, la calidad y la legalidad de los productos. Y también que respeten el medio ambiente. Esa es un poco nuestra filosofía. Esto sólo lo podemos conseguir con proveedores que están auditados y homologados. Es muy fácil decir. Pero esto significa tener unas políticas y unos recursos en la empresa destinados a conocer al proveedor, a meterse en su casa. Nosotros damos dos opciones con nuestro protocolo de auditoría, o bien, un certificado externo, que puede ser EFSIS, u otro similar, como puede ser el BRC, o bien, les auditamos nosotros" (*empresa de transformación*).

Es interesante señalar, además, que algu-

nas de las empresas de transformación que participaron en este estudio, han creado sociedades intermedias para asegurar la calidad de las materias primas. Uno de los directivos de éstas nos comentó las razones que les llevaron a ello de la siguiente manera:

"La empresa de cultivos surge como una necesidad estratégica de asegurar el aprovisionamiento, aunque es el canal más adecuado para asegurar la trazabilidad. La razón por la que está separada de la empresa, es una cuestión de organización: su propósito es que sea una empresa de cultivo, y que, en un futuro, podría no sólo vender a nuestra empresa" (*empresa de transformación*).

Además, buena parte de las empresas que forman parte de la industria hortofrutícola trabajan bajo sistemas de control HACCP en el proceso productivo desde mediados de los años ochenta. Las empresas inspeccionan la materia prima en el momento en el que ésta llega a la planta, y continúan las labores de control de calidad en otros puntos, considerados críticos, en el proceso de transformación:

- ✓ "Nosotros hacemos una inspección in situ, en el momento de la descarga. Tenemos dos personas en báscula, y otras dos personas haciendo controles. Todas las semana se toman cinco muestras aleatorias de la materia prima, se envasan en unas bolsitas de polietileno, se etiquetan y se envían al Laboratorio del Ebro. Ese laboratorio nos hace un informe de lo que son los fitosanitarios en el tomate de campaña" (*empresa de transformación*).

De las entrevistas se desprende que las prácticas sobre seguridad alimentaria implementadas por proveedores y transformadores de la industria no parecen ser suficientes. Muchos de los problemas de seguridad alimentaria ocurren por la incorrecta manipulación de los alimentos por parte de los consumidores. Esta es una de las razones por las cuales, las asociaciones de consumidores realizan campañas entre sus socios para fomentar que éstos observen las indicaciones de los fa-



bricantes en cuanto a, por ejemplo, temperaturas y fechas de caducidad.

✓ “¿De qué sirve asegurarnos que los proveedores, transformadores y distribuidores cumplen la normativa, si luego los consumidores no saben manipular de forma adecuada los alimentos? Hemos constatado que muchas de los problemas de seguridad alimentaria que ocurren se debe a que los consumidores no actúan de forma adecuada sobre los productos: no cuidan la temperatura, abren los envases y no los cierran bien, no tienen en cuenta fechas de caducidad, etc.” (*asociación de consumidores*).



**Relaciones existentes entre personas y organizaciones que conforman la red**

El análisis muestra que para alcanzar los niveles requeridos de seguridad alimentaria, los miembros de la cadena de su-

ministros deben vincularse necesariamente entre sí, y que éstos, al mismo tiempo, deben también relacionarse con las demás personas y organizaciones de la red que ejercen alguna influencia en la

consecución de la seguridad alimentaria. Los datos nos han permitido, por un lado, entender la clase de lazos existentes entre empresas de transformación y minoristas –en particular grandes superfi-





cies-, y entre empresas de transformación y proveedores de materias primas y, por otro, la forma que organismos públicos, asociaciones y centros de investigación se conectan con la cadena de suministros. Todas las ideas vertidas por nuestros informantes nos han permitido tener una visión panorámica del conjunto de relaciones mantenidas por las personas y organizaciones que forman parte de la red de la industria vegetal.

Para las empresas de transformación, la relación que mantienen con la gran distribución se significa por las múltiples condiciones que ésta les exige cumplir. Para algunas de estas empresas los nuevos requisitos en materia de seguridad alimentaria son un estímulo para mejorar, mientras que para otras estas exigencias representan, fundamentalmente, márgenes más estrechos. En general, coexisten dos tendencias: por un lado, empresas de distribución que apuestan claramente por el coste y otras en las que la apuesta va más por la calidad.

- ✓ "Con mi cliente (una gran superficie) no hay ningún problema, y estamos en el mismo barco, nos apoyamos. (...) Nos tienen en cuenta cuando tenemos problemas" (*empresa de transformación*).
- ✓ "Estamos incurriendo en unos costes importantes generados por las demandas en cuanto a seguridad (...) y hemos tenido que asumirlo nosotros, con lo que nuestros márgenes se deterioran" (*empresa de transformación*).

En cuanto a los vínculos entre empresas y proveedores de materias primas, la vinculación es cada vez más estrecha en todas aquellas actividades que van desde la siembra de la materia prima hasta su llegada a fábrica:

- ✓ "La política de aprovisionamiento de la empresa provoca que la relación agricultor empresa sea estrecha y continua. Este hecho hace que una de las labores del departamento agrónomo sea la determinación de unos criterios de carácter interno, que permitan identificar las características de cada agricultor, no sólo de su valía como tal, si-



no de sus parcelas. Esto conlleva una certificación o valoración interna de los agricultores, tomando como base aspectos como las características de la explotación (superficie, tipo de riego, accesos...), grado de mecanización, recursos humanos (valía profesional, entorno familiar), recursos económicos. La puntuación global se hace cada tres años, y los resultados se comunican al agricultor para que éste conozca sus puntos débiles y fuertes. Todo esto da un nivel de calidad del agricultor, y el histórico, lo que repercute en la planificación de los contratos." (*empresa de transformación*).

Tal como se ha indicado en secciones anteriores, todas las personas entrevistadas, tanto responsables de empresas de transformación como miembros de cooperativas, agricultores y gente del sector de la distribución, coincidieron en señalar la importancia de la trazabilidad.

Trazar exige un seguimiento continuo y muy cercano de todas las actividades que constituyen la cadena de suministro y que van desde la siembra de la materia prima hasta su llegada al centro de producción, desde la entrada de los insumos que han de ser transformados hasta su almacenamiento, distribución y consumo final. La trazabilidad demanda una vincu-

lación entre todas las personas y organizaciones que constituyen la cadena de suministro, una cooperación que, en principio, debe ser próxima y estable. Partiendo del análisis de contenido hecho sobre los datos es posible intuir una serie de conflictos que influyen directamente en la consecución de la seguridad alimentaria en la industria vegetal. En primer lugar, entendemos que existe una lucha de poder en la red. La distribución, y en particular la "gran distribución", tiene un poder de negociación que excede en mucho del resto de los agentes de la red, algo que daña las relaciones entre estos últimos y las empresas transformadoras, afectando también a los agricultores:

- ✓ "Las grandes superficies compran al que más se ajuste a la cantidad interminable de condiciones que puedan exigir. Por otro lado, tienes que hacer de almacenero: te compran producto y lo van retirando a medida que lo van necesitando, con lo que tú tienes bienes que has almacenado para ellos durante meses, al final te lo retiran y encima te pagan a 90 días de salida. Haces el contrato hoy, te lo llevan a los 12 meses y te lo acaban pagando 3 meses después" (*representante de agricultores*).

Los minoristas imponen una serie de requisitos, en muchos casos muy estrictos, en temas de seguridad alimentaria que los transformadores y los productores deben satisfacer sin que les den los incentivos económicos para ello. En segundo lugar, entendemos que hay una distorsión de la forma en que la información se genera y distribuye a lo largo de la red de la industria vegetal. Por ejemplo, de las entrevistas analizadas se desprende que las asociaciones de consumidores se ven impotentes para presionar a los minoristas y conseguir información completa y exacta sobre procedimientos y medidas de seguridad alimentaria. Los consumidores realmente no saben ni entienden las diferencias entre conceptos como trazabilidad, producción ecológica, producción integrada, certificados de origen, OGM, etcétera (10). Esta confusión da pie

a que, por ejemplo, se incluyan con los productos finales certificados que son irrelevantes desde el punto de vista de la seguridad alimentaria, y que además son producto de una trazabilidad basada simplemente en la buena fe:

✓ “Este año nos está viniendo una avalancha de solicitudes de transgénicos porque va a salir la norma ya. No sé si tenemos cuatro o cinco meses para que entre en vigor aproximadamente. [Nos piden] solicitudes de certificados de no utilización de transgénicos. Nos lo pide la gran superficie y algunos de estos clientes de los que hemos estado hablando. La estrategia es: nuestros clientes nos piden certificados, nosotros, a su vez, lo pedimos a nuestros proveedores, y cuando el proveedor nos da el certificado, nosotros, internamente, hacemos un certificado con nuestra firma diciendo que cumplimos” (*empresa de transformación*).

En tercer lugar, algunas de las personas con las que hablamos se mostraron críticas con el papel que están jugando los organismos públicos a la hora de estimular y coordinar los esfuerzos de la red de la industria vegetal en su esfuerzo por asegurar la calidad. Las quejas se centran en la confusión presente en las normativas relacionadas con seguridad, y sobre la imparcialidad observada en algunas agencias del gobierno que tienden a proteger a las empresas presentes en la distribución:

✓ “La normativa de tomate, por ejemplo, en España es incumplible: todos los fabricantes europeos fabricamos acorde con la normativa europea que existe, pero en España no está transpuesta, y nosotros trabajamos con la normativa europea, pero la gran distribución nos dice que debemos cumplir la normativa española” (*mayorista*).

✓ “Ciertas normativas que se están justi-

ficando bajo el paraguas de seguridad alimentaria, como la de trazabilidad de OGM, o etiquetado de carnes en realidad son normas hechas pensando en la opinión pública y su percepción. A nivel regional y local no debiera haber normativa específica de seguridad alimentaria” (*minorista*).

✓ “La Administración favorece a las empresas que dentro de la cadena tienen más fuerza. Creo que deberían fomentar más el asociacionismo. Hace falta más control para saber quién cumple y quién no” (*cooperativa*).

### CONCLUSIONES

Hablar, hoy, de seguridad alimentaria con gente de la industria vegetal es iniciar una conversación que, en ocasiones, parece no tener fin. A lo largo de las múltiples entrevistas que hemos realizado para este proyecto de investigación, nos hemos dado cuenta que el concepto



de seguridad alimentaria engloba una multitud de puntos de vista –en la mayor parte de las ocasiones divergentes– en torno al significado de términos, forma de enfrentar los problemas, cuotas de responsabilidad y sobre la necesidad de coordinación en la red. Sólo hemos encontrado unanimidad en torno a una idea: es imprescindible que todos los productos vegetales comercializados ofrezcan las máximas garantías desde el punto de vista de la seguridad alimentaria. Tal como se destaca en el análisis de resultados, esta unanimidad se rompe cuando preguntamos a los entrevistados sobre el significado de seguridad alimentaria. Tampoco hay consenso sobre cuáles son las mejores prácticas para asegurar la calidad de los productos. Las divergencias resultan aún mayores cuando les interrogamos por la forma en que estos mecanismos deben ser puestos a funcionar, o cuando nos interesa-

mos por sus opiniones sobre el papel que deben jugar los gobiernos, sean éstos regionales, estatales o supranacionales. Una vez reunidas y analizadas las entrevistas, nos quedamos con la impresión de que la mayoría de los agentes de la cadena de suministros no comparten la sensación de pertenecer a una sola red, comunidad en la cual todas las personas y organizaciones involucradas juegan un papel significativo a la hora de garantizar la seguridad alimentaria (11). Lo curioso es que esta laxitud en los lazos observados en la red convive con una de las preocupaciones coincidentes entre nuestros interlocutores, señalada por uno de ellos cuando nos comentó: “Lo peor es que un problema de seguridad alimentaria, aun cuando sea un caso aislado, puede determinar la suerte de todos nosotros, del sector en su conjunto”.

En contra de la impresión que las ante-

riores conclusiones puedan dar, la conciencia del sector sobre la importancia que tiene la seguridad alimentaria es ciertamente mayor hoy que hace unos años, si bien, como nos dijo alguien, “queda mucho por hacer”. Pero, son los consumidores finales, y esta es quizá la idea más clara con la que nos hemos quedado, los que deben dictar el ritmo al que personas, organizaciones y autoridades deben seguir a la hora de impulsar la mejora de todos los elementos necesarios para conseguir cuotas cada vez más altas de seguridad alimentaria. Los consumidores deben, a su vez, entender que la seguridad alimentaria implica un coste que deben estar dispuestos a asumir. Como nos dijo una de las personas que colaboró con nosotros en este proyecto, al final, la seguridad alimentaria es, fundamentalmente, un problema de madurez a la hora del consumo:

✓ “En el exterior se ha alcanzado un ni-



vel, en general, de control y de rigor mayor del que hay en España ahora mismo. Eso se traduce en que cuando tú vendes un producto en España, pues estás un poco más tranquilo que si lo mandases fuera. En Suecia, por ejemplo, las autoridades, a todos los niveles, hacen más controles. Y, sobre todo, el consumidor tiene una capacidad de reclamar mayor que la que tiene

aquí, y valora más. Eso no significa que en España no nos preocupemos. Simplemente significa que aquellas son sociedades más maduras en estos temas" (*empresa transformadora*). ■

**LUIS ARTURO RÁBADE**

**JOSÉ ANTONIO ALFARO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Navarra

## NOTAS

(1) Este trabajo ha sido realizado dentro del proyecto de investigación que lleva por título "Análisis de los factores que facilitan la consecución de la seguridad alimentaria en el ámbito de la cadena de suministros del sector de conservas de frutas y hortalizas en Navarra", el cual ha sido financiado por el Gobierno de Navarra y la Fundación Empresa Universidad de Navarra.

(2) Junto con la crisis de las vacas locas, habría que mencionar otras de menor calado en la prensa como, por ejemplo, la aparición de pollos con dioxinas en Bélgica.

(3) Entendemos "garantía de calidad" como "todas aquellas actividades planeadas y sistemáticas puestas en práctica dentro del sistema de calidad que son verificables, y que proporcionan la confianza de que un bien o un servicio satisface los requisitos de la calidad" (Cox III y otros, 2002, 97).

(4) A lo largo del texto, nos referimos de forma indistinta a esta industria como "industria hortofrutícola", "industria vegetal", "industria transformadora de vegetales". Este sector se corresponde con el Grupo 153 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), "sector de fabricación de jugos y conservas vegetales".

(5) Una encuesta eurobarómetro, realizada en julio de 1998 a petición de la Comisión en todos los países de la Unión Europea, reveló que el problema más importante para los consumidores era la seguridad de los alimentos que se consumen.

(6) En el Libro Verde de 1997 se formulaban tres grandes objetivos en términos de legislación alimentaria: en primer lugar, una legislación que corresponda a las expectativas de consumidores, fabricantes y comerciantes. Un segundo objetivo mediante el cual se obliga a fabricantes y comerciantes a garantizar una alimentación segura y sana que proteja la salud de los consumidores mediante un sistema oficial de control y de inspección; en tercer lugar, el Libro Verde.

(7) De la revisión de la literatura hecha para este artículo cabe destacar la ausencia de trabajos en revistas académicas que traten de forma detallada los problemas relacionados con la seguridad alimentaria y sus consecuencias en el ámbito empresarial. De los artículos citados, tan sólo García Grande y Vega Crespo (2003) tratan este tema, centrándose en los efectos de la EEB sobre el sector bovino español.

(8) El gráfico está elaborado a partir de la información que hemos recabado en la Comunidad Foral de Navarra. Consideramos que las características de la red son extrapolables al resto de España, aun cuando puede haber diferencias menores, como es el peso de las cooperativas de primer grado en Navarra, la importancia de productos como el espárrago y el pimiento, y el papel desempeñado por el Gobierno foral en el apoyo otorgado a esta industria.

(9) Aunque es común que los agricultores vendan directamente sus productos a las entidades transformadoras, muchos de ellos son socios de cooperativas de primer grado, que o bien suministran el producto a los transformadores, o bien lo hacen a cooperativas de segundo grado. Estas últimas son cooperativas formadas, a su vez, por cooperativas de primer grado.

(10) A pesar de la importancia que se otorga a la trazabilidad en la industria, en una encuesta realizada en mayo de 2003 por la Organización de Consumidores y Usuarios, el 54% de los consumidores finales no supieron decir qué significaba el concepto trazabilidad.

(11) De hecho, algunos agentes, consumidores incluidos, tienden a considerar que los alimentos no pueden contaminarse durante las actividades de comercialización, algo que no es verdad. En la fase de distribución, los alimentos pueden caducar, degradarse por temperaturas inadecuadas en la refrigeración o contaminarse por una incorrecta manipulación. Para gente que mantiene este tipo de opiniones, no resulta prioritaria la pertenencia a una red cuyos integrantes deben actuar de manera coordinada para asegurar la calidad de los alimentos.

## BIBLIOGRAFÍA

ALFARO, J.A., y RÁBADE, L.A. (2003). "A Conflict of Visions: Actors' Perspectives on: Food Safety in the Supply Chain Network of the Spanish Vegetable Industry", Proceedings of the 10th Annual Meeting of the European Management Association, Como, Italy, pp. 13-24.

ALFARO, J.A., Y RÁBADE, L.A. (2002). "Trazabilidad as a Relevant Tool for Improving Efficiency in Supply Chain Management: An Empirical Analysis in the Food Industry", Proceedings of the 9th Annual Meeting of the European Management Association, Copenhagen, Denmark, pp.39-47.

BEWLEY, T. (2002), "Interviews as a valid empirical tool in economics", *Journal of Socio-Economics*, 31, pp.343-353.

COX III, J.F., y BLACKSTONE, J.H. (Eds.), 2002. "APICS Dictionary", APICS, The Educational Society for Resource Management.

EISENHARDT, K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy Management Review* 14 (4), pp.532-550.

GARCÍA GRANDE, M.J. y VEGA CRESPO, J. (2003). "Los efectos de la EEB sobre el sector agroalimentario español", *Papeles de Economía Española*, n. 96, pp.162-181.

JAHN, H-H. (1991). "Ajustes estratégicos de las empresas agroalimentarias". *Revista de Estudios Agro-Sociales*, n.157, pp.33-63.

JORDANA, J. (2003) "La investigación y el desarrollo tecnológico en el sector agroalimentario español", *Papeles de Economía Española*, n. 96, pp.79-95.

JORDANA, J. (1994) "La competitividad de la industria alimentaria española". *Papeles de Economía Española*, n. 60-61, pp.264-273.

MILES, M. y HUBERMAN, M. (1994). *Qualitative data analysis*. Newbury Park, CA. Sage.

RAMOS, F. (1991) "Estrategias de la distribución alimentaria: perspectivas para el sector horticola español". *Revista de Estudios Agro-Sociales*, n. 157, pp.153-181.

RAPÚN, M., OLMEDA, M., SÁNCHEZ, M. (1996) "Estructura productiva y política comercial de la industria agroalimentaria de Navarra. Gobierno de Navarra, *Investigación Agraria*, N.1.

ROCA, A. (1996) Integración económica e industria alimentaria: aproximación a los efectos microeconómicos. *Revista de Estudios Agro-Sociales*, Vol.4, n.10, pp.113-140.

SPENCER, L., RICHIE, J. y O'CONNOR W. (2003). *Analysis: Practices, Principles and Processes*, en Ritchie, J. Y Lewis, J. (eds.). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Sage.

Referencias web: [www.mad-cow.org](http://www.mad-cow.org) [www.europarl.eu.int/](http://www.europarl.eu.int/)



# La industria alimentaria y su vinculación con los mercados exteriores: un análisis de la estrategia de internacionalización

- SILVIA ANDRÉS GONZÁLEZ-MORALEJO. Grupo de Economía Internacional. Universidad Politécnica de Valencia
- ANA MARÍA GUARDIOLA SORIANO. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia

## RESUMEN

Basándonos en la teoría de las fases de desarrollo, también conocida como Modelo de Uppsala, enfoque que se ha consolidado como el más idóneo a la hora de explicar la internacionalización de la PYME, el primer objetivo propuesto en este artículo es identificar de qué modo se internacionaliza la empresa alimentaria valenciana y clasificar este tipo de empresas en función del nivel de internacionalización alcanzado. Básicamente son dos las dimensiones en las que se analiza el modo de internacionalización de la empresa alimentaria. En una de ellas se comprueba que el proceso de internacionalización de la empresa alimentaria implica una integración gradual en los mercados exteriores, comenzando a través de la exportación y terminando con la realización de inversiones directas en el extranjero, tal y como enuncia el Modelo de Uppsala. La otra dimensión del análisis se refiere a la forma de internacionalizarse, es decir, se trata de averiguar si la estrategia que siguen las empresas es de cooperación (mediante acuerdos con otras empresas) o no. En este sentido, el comportamiento de la empresa revela que, mayormente, ésta opta por un modo individual de internacionalización. Este conocimiento de la actuación de la empresa resulta indispensable para, en segundo lugar, ofrecer una reflexión sobre los motivos que puedan estar influyendo en esta estrategia mayoritariamente elegida.

Se entiende por internacionalización el proceso por el que la empresa se proyecta internacionalmente. Expresado en otros términos, forman parte del proceso de internacionalización de una empresa todas las operaciones dirigidas hacia el establecimiento de vínculos, más o menos estables, entre dicha empresa y los mercados internacionales. La compra y venta de productos en el extranjero, la inversión de empresas extranjeras en nuestro país o la inversión de empresas nacionales en el resto del mundo son algunos ejemplos de operaciones que tienen que ver con la internacionalización de la empresa.

La internacionalización es una consecuencia directa de la globalización. Podría decirse que es la respuesta que dan las empresas a las nuevas condiciones de competencia que la globalización impone. En efecto, el fenómeno globalizador de los últimos tiempos es responsable no sólo del incremento en la intensidad de la competencia (un mayor número de empresas com-

tiendo en los mismos mercados) sino, lo que es más importante, de una mayor diversidad en las formas de competencia, lo que tiene un efecto directo sobre el compromiso internacional de la empresa. No cabe duda de que estas nuevas formas de competencia requieren de unas capacidades distintas. El volumen y la tecnología ceden paso a otras consideraciones que se presentan como más relevantes a la hora de tomar decisiones en la empresa, y para las que resulta crítico un profundo conocimiento de todos los mercados (interiores y exteriores) y una creciente cercanía con los clientes.

La industria alimentaria, con más del 17% del total de la producción industrial, constituye uno de los primeros sectores de la industria manufacturera en España, aporta el 12,5% del valor añadido y emplea al 14% de la mano de obra, según se refleja en los datos publicados por el MAPA para 2004. Ese mismo año, los ingresos por ventas netas de la citada industria en España superaron los 67 millones de euros. La producción bruta en 2004 fue de 65.075 millones de euros, con un crecimiento nominal del 4,8% respecto al año anterior, que en términos reales (descontada la inflación) supone un incremento del 1,5%, reflejando una variación ligera.

La Comunidad Valenciana dispone de un sector agroalimentario moderno, potente y competitivo, tanto en lo tocante a las actividades de producción de alimentos exentos de transformación (especialmente frutas y hortalizas, con el 41% y el 7%, respectivamente, de la producción española según MAPA, 2004) como a las actividades propias de la industria alimentaria (con el 8% de las ventas netas nacionales según la misma fuente). Es una actividad que emplea aproximadamente a 32.000 personas, lo que corresponde a un 8,5% del total de empleados en España en este sector. Desde la Comunidad Valenciana se exportan un 17% de las ventas exteriores de alimentos españoles. Las cifras anteriores se ilustran en cuadro nº 1.

Pero se trata un sector atomizado, en el



CUADRO Nº 1

**EL SECTOR AGROALIMENTARIO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN ESPAÑA**  
2004 (MILES DE EUROS)

INDICADORES	COMUNIDAD VALENCIANA	ESPAÑA	% CV/ ESPAÑA
Nº EMPRESAS	1.992	22.457	9
Nº EMPLEADOS	31.906	373.019	8
CIFRA DE NEGOCIOS	6.076.536	77.361.546	8
EXPORTACIÓN	3.652.931	21.079.024	17
IMPORTACIÓN	1.552.985	17.529.535	9

FUENTE: Elaborado por el IVEX (2004) con datos de la Encuesta Industrial del INE y Aduanas.

que la mayoría de las empresas que lo integran son pequeñas. La distribución del número de empresas de la industria alimentaria por empleados se ha mantenido prácticamente constante en los últimos años. Así, a nivel nacional, un 83,8% de las empresas son muy pequeñas (menos de 10 empleados), un 13,8% son pequeñas (entre 10 y 50 empleados), un 2,6% son medianas (más de 50 y menos de 200) y el 0,8% restante corresponde a las grandes empresas (con más de 200 empleados).

Las pequeñas empresas juegan en desventaja respecto de las grandes empresas, ya que se caracterizan por los escasos recursos propios: no disponen de

recursos suficientes para elaborar un sistema de información que las mantenga al día de la situación interna y externa, de las oportunidades de negocio, etc.; y tampoco disponen de recursos para hacer frente al reto de la formación, de manera que sean capaces de asumir las oportunidades de mercado y aprovecharlas para competir con eficacia, de la innovación, etc. Este reducido tamaño de las empresas, en la medida en que se acompaña de recursos humanos, financieros y tecnológicos escasos, puede lastrar las posibilidades de proyección internacional de la industria.

Por consiguiente, ¿cómo lograr internacionalizarse en un sector atomizado, en el

que, según los datos del MAPA, el 96% de las empresas que lo integran son pequeñas?

Basándonos en la teoría de las fases de desarrollo (Modelo de Uppsala), enfoque que se ha consolidado como el más idóneo a la hora de explicar la internacionalización de la PYME, la finalidad de este artículo es identificar de qué modo se internacionaliza la empresa alimentaria valenciana y clasificar este tipo de empresas en función del nivel de internacionalización alcanzado. Básicamente son dos las dimensiones en las que se analiza el modo de internacionalización de la empresa alimentaria. La primera será verificar si el proceso de internacionalización de la empresa alimentaria implica una integración gradual en los mercados exteriores, comenzando a través de la exportación y terminando con la realización de inversiones directas en el extranjero, tal y como enuncia el Modelo de Uppsala. La segunda dimensión del análisis se refiere a la forma de internacionalizarse, es decir, averiguar si la estrategia que siguen las empresas es de cooperación (mediante acuerdos con otras empresas) o no y ofrecer una explicación de los motivos que puedan estar influyendo en la estrategia mayoritariamente elegida.

### UNA TEORÍA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En la segunda mitad de la década de los setenta, una serie de investigadores escandinavos, a los que se les ha denominado de manera colectiva "la Escuela de Uppsala", publicaron unos trabajos sobre el desarrollo de la empresa en el ámbito internacional. Dichos estudios constituyeron la base de la mayor parte de las aportaciones posteriores (Johanson y Vahlne, 1990).

El primer estudio, llevado a cabo en 1975 por Johanson y Wiedersheim-Paul, analizó el comportamiento seguido por cuatro multinacionales suecas. Los autores descubrieron que las empresas ascendían a niveles superiores de compromiso internacional tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos.



Para explicar dicho carácter incremental del proceso de internacionalización formularon un modelo teórico donde se asumían las siguientes hipótesis: la falta de conocimientos sobre el mercado exterior es un obstáculo en las empresas para el desarrollo de sus operaciones internacionales; por lo tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos por la empresa en el área internacional es mayor.

La aplicación de dicho modelo teórico durante su investigación permitió a los autores llegar a las siguientes conclusiones:

- Las empresas suecas desarrollan sus operaciones en el exterior según la distancia psicológica (que incluye factores como las diferencias de lenguaje, políticas, culturales, educacionales, etc.), es decir, inicialmente en los mercados más próximos, y sólo gradualmente van penetrando en los mercados más alejados.
- El proceso de entrada en los mercados exteriores se efectúa mediante la adopción de una serie de etapas consecutivas y escalonadas: primero a través de exportaciones y únicamente la posesión de subsidiarias controladas total o parcialmente se consigue después de transcurrido cierto período de tiempo.
- Exportación irregular, es decir de carácter ocasional, normalmente a instancia de un importador extranjero.
- Exportación por medio de redes de venta ajenas.
- Exportación sistemática con redes propias (filiales de venta).
- Producción en el exterior mediante la inversión en empresas mixtas o filiales.

Los estudios de la Escuela de Uppsala ponen de manifiesto que cuanto mayor sea la complejidad de la estrategia competitiva que siga la empresa en los mercados exteriores, mayor debe ser también el grado de compromiso internacional de ésta. Al mismo tiempo, mayores grados de compromiso llevan asociados niveles crecientes de incertidumbre así como mayores niveles de complejidad, tanto organizativa como operativa. En consecuencia, el planteamiento de la Escuela de Uppsala para el proceso de internacionalización por parte de la empresa es el de un proceso gradual, definido por una serie de etapas sucesivas que marcan el recorrido de los crecientes compromisos internacionales. De esta forma, la experiencia que obtiene la empresa en el desempeño de las actividades propias de una fase, le otorga un grado de conocimiento del mercado que le permite reducir la incertidumbre y afrontar con garantías los mayores riesgos y complejidades de las fases posteriores.

Así, la teoría de las fases de desarrollo propone una relación de fases en el proceso de internacionalización, atendiendo a las fórmulas institucionales que pueden utilizarse para instrumentalizar la presencia de la empresa en los mercados exteriores. Dichas fases, que incluyen las facetas comercial y productiva de la empresa, son:

Este fenómeno de la internacionalización gradual, propuesto por el Modelo de Uppsala, no es un fenómeno exclusivo de Suecia, sino que la aplicación del modelo a otras realidades geográficas distintas ha confirmado su validez en otros países, entre los que se encuentra España (Martínez, 2001).

Distintas investigaciones han demostrado que la teoría de las fases de desarrollo conforma el enfoque teórico que se ha consolidado como el más idóneo a la hora de explicar la internacionalización de la PYME (Miesenböck, 1988; Albaum et al., 1994; Haar y Ortiz-Buonafina, 1995; Dalli, 1995; Dass, 2000; Fernández-Jardón, Cal y Verdugo, 2003), ya que ofrece una interpretación de los procesos de internacionalización útil para aquellas empresas que siendo de reducida dimensión se encuentran en etapas muy tempranas de su desarrollo internacional. Este hecho hace que tomemos este enfoque como referencia en este trabajo: a pesar de que asistimos a un creciente proceso de internacionalización de los mercados alimentarios, tanto en lo que se refiere a los flujos comerciales como a los de capitales, parece que todavía la presencia de nuestras industrias alimentarias en el exterior está en fase de consolidación.

### FUENTES DE DATOS

Inicialmente se procedió a la delimitación del ámbito geográfico y la acotación de la población objeto de estudio. En este sentido, se convino en considerar como tales a las empresas alimentarias localizadas en la Comunidad Valenciana, independientemente de cuál fuese su actividad en los mercados internacionales.

Seguidamente, se procedió a una selección de las variables indicadoras del grado de internacionalización en la empresa y de las fuentes estadísticas donde obtenerlas. El primer indicio de la actividad internacional es el nivel de exportaciones; la variable que nos ha servido como indicador de este nivel es el porcentaje de ventas en el extranjero sobre el total de ventas de la empresa. Asimismo, otro elemento que se debe considerar para disponer de una visión más completa de los flujos comerciales es la importación; para medirla hemos hecho uso del porcentaje de compras en el extranjero sobre el total de compras de la empresa. Esta información de tipo cuantitativo aparece recogida en la base de datos



Duns&Bradstreet Internacional. El elemento que pone de manifiesto si la internacionalización de la empresa se halla en un estadio avanzado es el hecho de que la empresa invierta en el extranjero. En este sentido, utilizamos como indicador la "política de propiedad", término que incluye todas las inversiones y acuerdos de la empresa que impliquen transferencia de capital. Esta información, de carácter cualitativo, la hemos encontrado en la base de datos SABI y en los informes anuales de *Alimarket*.

Se podrían considerar otras variables, como el porcentaje de ventas de las filiales extranjeras sobre las ventas totales, el número de subsidiarias extranjeras sobre el total de factorías, la intensidad en publicidad, el porcentaje de beneficios en filiales extranjeras sobre los beneficios totales, etc., pero en el caso de las empresas alimentarias, en su gran mayoría de reducida dimensión y que se encuentran todavía en las primeras fases de internacionalización, entendemos que no tendría sentido su uso ya que dichas variables presuponen una presencia en los mercados internacionales ya consolidada y, en consecuencia, podrían sesgar los resultados finales al exigir una escala de valores difícilmente alcanzable por las PYME.

En este contexto, la población objeto de estudio queda constituida por las empresas alimentarias de la Comunidad Valenciana durante el período 2001-2003.

La base de datos Duns&Bradstreet Internacional es un directorio de empresas editado anualmente; del total de empresas incluidas en dicho directorio, 2.576, 2.201 y 2.271 son empresas alimentarias españolas para cada uno de los años considerados; y de éstas existen 199, 202 y 203, respectivamente, que pertenezcan a la Comunidad Valenciana. Como en la base de datos las empresas varían para cada año, hemos optado por segmentar la población inicial, eligiendo únicamente aquellas que aparecen los tres años consecutivos, con el fin de conseguir una muestra homogénea que nos permita la comparación. De este modo, la muestra ha quedado establecida en 156 empresas. A título de ejemplo, el cuadro nº 2 aglutina a todas las empresas de la muestra, clasificadas por subsectores, y cuál ha sido la actividad internacional que han desarrollado a lo largo del período considerado. Además, también se recogieron para cada una de ellas el número de trabajadores, la cifra de ventas, el porcentaje de importaciones sobre la cifra de compras, el porcentaje de exportaciones sobre la cifra de ventas, la cifra total de exportaciones, el tipo de inversión directa internacional que realiza la empresa (individual o cooperativa), los destinos geográficos de exportaciones e inversiones, las filiales en el exterior y el tipo de contrato con los socios extranjeros. A lo largo del trabajo se irá mostrando una buena parte de esta información.



CUADRO Nº 2

**ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ALIMENTARIAS DE LA MUESTRA  
POR SUBSECTORES (2001-2003)**

SUBSECTOR	Nº EMPRESAS	IMPORT <sup>1</sup>	EXPORT <sup>2</sup>	INDIV <sup>3</sup>	COOP <sup>4</sup>
ACEITES DE MESA, MARGARINA Y PRODUCTOS GRASOS Y OLEÍCOLAS COMESTIBLES	1				
ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES NO DOMÉSTICOS	7	2	2	1	
BEBIDAS REFRESCANTES, AGUAS MINERALES Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	6	2	1	1	
CAFÉ	4	3	1	1	
CONSERVAS DE FRUTAS Y VEGETALES, MERMELADAS Y ZUMOS		3	10	4	2
CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	1		1		
DULCES, CARAMELOS Y CONFITERÍA	11	4	9	3	
EMBUTIDOS, JAMONES Y OTROS PRODUCTOS CÁRNICOS	12	2	1	4	
ESPECIALIDADES CONGELADAS	1				
ESPECIALIDADES EN CONSERVA (BEBÉS Y DIETÉTICA)	3	1	3	2	
EXTRACTOS, JARABES Y ADITIVOS PARA ALIMENTACIÓN	5	3	5	1	
FRUTAS Y VERDURAS CONGELADAS	2	2	2		
FRUTAS Y VERDURAS EN SALMUERA, MAYONESAS Y SALSAS	3	3	3	1	
GALLETAS Y AFINES	1	1	1	1	
GRASAS, ACEITES ANIMALES Y HARINA DE PESCADO	2	1	1		
HARINAS MEZCLADAS Y PREPARADAS	1			1	
HARINAS, SÉMOLAS Y OTROS PRODUCTOS DE GRANO	5	2	1		
HELADOS Y POSTRES CONGELADOS	3	2	2		
LICORES	3		1		
MATADEROS Y SALAS DE DESPIECE AVÍCOLAS	4	2	1		
MATADEROS Y SALAS DE DESPIECE EXCEPTO AVÍCOLA	13	5	2	1	1
MOLINOS DE ARROZ	3	1	2		
PAN Y PRODUCTOS DE PASTELERÍA, EXCEPTO GALLETAS	8	1	3	2	
PESCADOS Y PRODUCTOS DEL MAR FRESCOS Y CONGELADOS	2	2	1		
PREPARADOS ALIMENTICIOS SC	18	6	8	1	
PRODUCTOS DE CHOCOLATE Y DERIVADOS	4	1	3	3	
QUESO NATURAL Y PROCESADO	1				
VEGETALES, FRUTAS Y SOPAS, SECAS O DESHIDRATAS	3	2	2		
VINOS, CAVAS, SIDRAS Y BRANDY	14	4	13	1	
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>55</b>	<b>74</b>	<b>28</b>	<b>3</b>

<sup>1</sup> Número de empresas de la muestra que han realizado actividades de importación a lo largo del periodo considerado.

<sup>2</sup> Número de empresas de la muestra que han realizado actividades de exportación a lo largo del periodo considerado.

<sup>3</sup> Número de empresas de la muestra que han invertido en el exterior de modo individual a lo largo del periodo considerado.

<sup>4</sup> Número de empresas de la muestra que han invertido en el exterior de modo cooperativo a lo largo del periodo considerado.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Análisis descriptivo

A partir de los datos obtenidos se ha realizado un análisis descriptivo para

tratar de examinar la estrategia de entrada en los mercados internacionales seguida por las empresas alimentarias de la Comunidad Valenciana, y proceder a su clasificación en función del

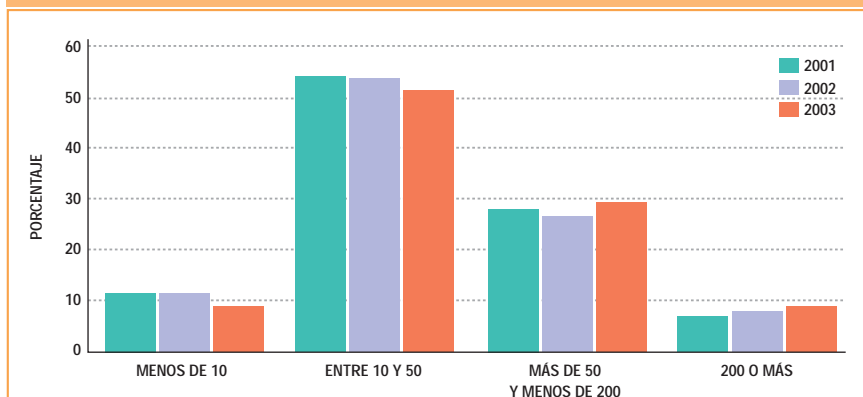
grado de internacionalización alcanzado.

El análisis descriptivo refleja que la distribución de las empresas de la muestra por número de empleados coincide en



GRÁFICO Nº 1

**CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES**



FUENTE: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

buena medida con los datos ofrecidos por el MAPA para el conjunto de España. Así, tal y como se muestra en el gráfico nº 1, un 9% de las empresas son muy pequeñas (menos de 10 empleados), un 53% son pequeñas (entre 10 y 50 empleados), un 30% son medianas (más de 50 y menos de 200) y el 8% restante se corresponde con grandes empresas (más de 200 empleados). En consecuencia, encontramos que en un 92% de los casos considerados en este trabajo se trata de PYMES, frente al 99% que representan a nivel nacional.

En cuanto a si las empresas de la muestra realizan algún tipo de actividad en los mercados exteriores, se aprecia que, en el año 2003, 61 empresas no realizaban ningún tipo de actividad internacional, lo que supone aproximadamente un 39% del total. Si a este hecho añadimos la existencia de un 8% más de empresas que tan solo importan, el primer resultado destacable es que un 47% de las empresas de la muestra (casi la mitad de los casos estudiados) no han iniciado aún su proceso de internacionalización (5).

El método empleado principalmente para entrar en los mercados internacionales es la exportación, elegida por otro 47% de las empresas de la muestra, es decir más de un 88% de las empresas con actividad internacional están expor-

tando. La forma menos utilizada, ya sea por sus costes o por el riesgo que supone, es el establecimiento de inversiones directas; del 19% configurado por las empresas que invierten (un 36% de las que presentan actividad internacional), tan sólo el 6% (algo más del 11% sobre las presentes en el extranjero) la seleccionaron como primera forma de expansión hacia el exterior.

Para ilustrar esta situación que acabamos de caracterizar, podemos avanzar una clasificación de las empresas de la muestra en distintos grupos o conglomerados en función del grado de internacionalización alcanzado. Esta distribución queda reflejada en el gráfico nº 2:

- No internacionalizadas: Empresas que no realizan ninguna actividad de carácter internacional. Del total de la muestra, en torno al 39% de las empresas todavía no se han iniciado en actividades más allá del mercado doméstico.
- Importadoras de materias primas: Las empresas que sólo realizan importaciones en los mercados exteriores representan el 8% de la muestra.
- Exportadoras ocasionales: Alrededor del 7% de las empresas tienen contacto con el exterior a través de la exportación sólo puntualmente (en alguno de los años considerados).

- Exportadoras establecidas: El porcentaje de empresas que exportan de forma habitual es muy superior al de empresas que exportan de manera ocasional, situándose en el 27%.
- Inversoras: Son empresas que se han introducido en los mercados exteriores a través de la inversión. En este caso encontramos al 6% de las empresas.
- Internacionalizadas: Empresas que además de exportar y/o importar de modo habitual, realizan inversiones en el extranjero de tipo comercial o poseen filiales en el exterior. Esta categoría engloba al 13% de las empresas alimentarias valencianas, dato que refleja que al sector todavía le queda por recorrer un largo camino en su internacionalización.

En este contexto, del estudio realizado se deduce en segundo lugar que la mayoría de las empresas alimentarias valencianas sigue un modelo de internacionalización que se apoya en una estrategia gradual de penetración en los mercados exteriores, en la medida en que en su fase inicial emplean la exportación, y cuando sus directivos adquieren conciencia de las oportunidades que brindan los mercados exteriores, entonces optan por alternativas más arriesgadas y con mayores dosis de compromiso basadas en la inversión directa.

En tercer lugar, el análisis de los datos recabados sobre el comportamiento de la empresa alimentaria valenciana revela que, mayoritariamente, ésta opta por un modo individual de internacionalización. Es decir, la empresa acomete sola su andadura internacional, sin cooperar con otras empresas. Esta actuación en solitario se expresa tanto mediante las actividades básicas de comprar y/o vender en mercados extranjeros como en la actividad de invertir en el exterior. Este tipo de inversiones de carácter individual se realizan mediante el establecimiento de instalaciones comerciales, instalaciones productivas o ambas, o también mediante la adquisición total o parcial de empresas extranjeras. Son las llamadas filiales co-



GRÁFICO Nº 2

**CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ALIMENTARIAS SEGÚN SU GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN**



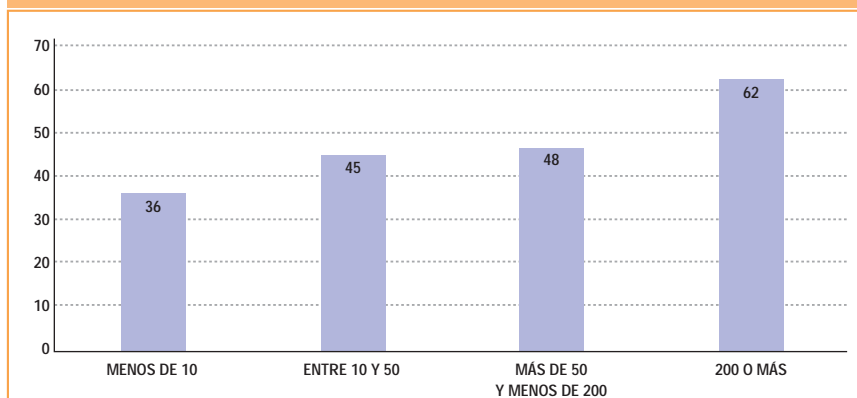
merciales y productivas. La empresa que invierte lo hace habitualmente de esta forma, mientras que el recurso a las fórmulas cooperativas de internacionalización, es decir, en asociación mediante acuerdos con empresas o socios extranjeros, es una estrategia poco usual en esta industria. Baste decir que, por lo que respecta a la inversión directa, la opción cooperativa es elegida tan sólo por el 10% de las empresas inversoras. Este resultado es coherente con las conclusiones obtenidas en otros trabajos previos referentes a PYME realizados en otras áreas geográficas españolas (Escolano, Belso y Mateu, 2001; Fernández-Jardón, Cal y Verdugo, 2003).

**Caracterización de la empresa alimentaria exportadora**

La revisión de los datos recabados sugiere que existe una relación positiva entre

GRÁFICO Nº 3

**PORCENTAJE DE EMPRESAS EXPORTADORAS SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS**



FUENTE: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

exportar y la dimensión empresarial: en la industria alimentaria valenciana se percibe una evolución favorable de la probabilidad de exportación a medida que aumenta el tamaño de la empresa, medido por el número de empleados y la cifra de ventas, como se desprende de los gráficos nº 3 y 4. Para el caso español, esta relación también se ha estudiado en trabajos como De la Fuente, Galán y Suárez (1999), Labeaga y Martínez-Ros y Alonso y Donoso (citados en Merino, 2001), obteniéndose, en general, estos mismos resultados.

Además, los datos revelan que la exportación es más intensa en sectores como el hortofrutícola (fresco y congelado), todo tipo de conservas, extractos, jarabes y aditivos para alimentación y galletas y afines, helados y postres congelados, vegetales, frutas y sopas, secas o deshidratadas, molinos de arroz, productos de chocolates y derivados y los vinos, cavas, sidras y brandy.

En relación con la selección de mercados en que se comercializan los productos alimentarios, los principales destinos elegidos por las empresas son los países de la Unión Europea. En general, las empresas se dirigen como primer paso a los países de la Unión Europea debido a las similares condiciones económicas y culturales y donde la distancia geográfica no es tan grande. Profundizando en el análisis,

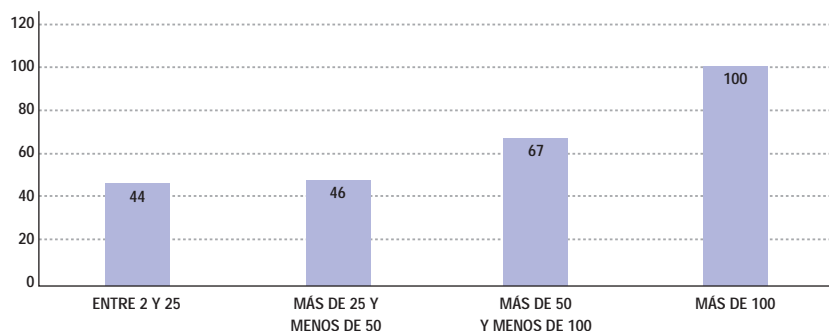
se observa que los primeros países de destino en la Unión Europea son aquellos donde tanto las distancias psicológicas y geográficas son menores, como Francia y Portugal.

La lengua y los nudos históricos entre España y América Latina influyen en que dicha área se configure como la segunda en importancia, aunque la inestabilidad económica y social de estos países así como la distancia geográfica han sido barreras que, de alguna forma, han limitado el desarrollo de dicho proceso de internacionalización en esta área, más de lo que en principio cabría esperar. Las empresas que entraron en algún mercado latinoamericano eligieron básicamente países como Argentina, Brasil y México, ya que son los que presentan un mayor grado de desarrollo económico y estabilidad, y por tanto mayores posibilidades de negocio.

Además, parece ser que a medida que la empresa va incrementando su experiencia en los mercados internacionales se produce un trasvase de recursos desde los países en los que se entró en primer lugar (Unión Europea y Latinoamérica) hacia los mercados considerados más lejanos psicológicamente, como son los países del Magreb, quienes a pesar de su proximidad geográfica poseen grandes diferencias culturales, o los países

GRÁFICO Nº 4

**PORCENTAJE DE EMPRESAS EXPORTADORAS SEGÚN CIFRA DE VENTAS**  
MILLONES DE EUROS



FUENTE: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

del Este de Europa, muchos de los cuales han entrado ya a formar parte de la Unión Europea. También está adquiriendo gran importancia el mercado asiático, destacando Japón, por ser una gran potencia mundial, y China, que en los últimos años ha logrado un gran desarrollo económico. Un ejemplo de los destinos de exportación de las empresas valencianas se muestra en el cuadro nº 3.

**Caracterización de la empresa alimentaria inversora**

La variable tamaño de la empresa incide también en la probabilidad de que una empresa invierta en un país determinado y mantenga una filial de producción, lo que confirma la relación entre la inversión

CUADRO Nº 3

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS EMPRESAS ALIMENTARIAS VALENCIANAS**

EMPRESA	DESTINO DE LA EXPORTACIONES
ACEITUNAS CAZORLA, S.L.	RUSIA Y UE
ACEITUNERA ENVASADORA, S.L.	BRASIL, INGLATERRA, MÉXICO, RUSIA Y FRANCIA
AGROSERC, S.A.	PORTUGAL Y EL MAGREB
ALMENDRAS LLOPIS, S.A.	PAISES DE LA UE
A. Y M. NAVARRO, S.L.	PAISES DE LA UE, JAPÓN, CHINA Y EEUU
CÁNDIDO MIRÓ, S.A.	NORTE Y CENTRO AMÉRICA, SUDAMÉRICA, EUROPA Y ASIA
CARNES ESTELLES, S.A.	ALEMANIA, FRANCIA, PORTUGAL Y PAISES DEL ESTE DE EUROPA
CASTELLO Y JUAN, S.A.	ARGENTINA, CHILE, VENEZUELA Y BRASIL
COOP. AGRÍCOLA DE VILLAR DEL ARZOBISPO, SOC. COOP. VA VALENCIANA	RUSIA, NORTE DE EUROPA, EEUU, MÉXICO Y ECUADOR
COOPERATIVA VINÍCOLA LA VIÑA, S.C.L.	PAISES ESCANDINAVOS, RUSIA, ISRAEL, MÉXICO, PUERTO RICO, EEUU
COVIÑAS, COOP. VALENCIANA	DINAMARCA, SUECIA Y ALEMANIA
FRUTOS Y ZUMOS, S.A.	PORTUGAL, FRANCIA E IRLANDA
INDUSTRIAS VIDECA, S.A.	UE, EEUU Y JAPÓN
LA BARONIA DE TURIS, COOP. VALENCIANA	NORTEAMÉRICA, FRANCIA Y EL MERCADO DANÉS
LA ESPAÑOLA ALIMENTARIA ALCOYANA, S.A.	UE, EUROPA DEL ESTE Y LATINOAMÉRICA
MANUFACTURAS CEYLAN, S.A.	UE, AMÉRICA, ÁFRICA Y AUSTRALIA
QUERQUS ALIMENTARIA, S.L.	PORTUGAL Y PAISES AFRICANOS
SALVADOR POVEDA, S.A.	REINO UNIDO, SUECIA, BRASIL, DINAMARCA, ALEMANIA Y HOLANDA
TRADE MINAB HOUSE, S.L.	PAISES DEL MAGREB, ORIENTE PRÓXIMO, EX REPÚBLICA CHECA, FRANCIA
TORRE ORIA, S.L.	DINAMARCA
VICENTE GANDÍA PLA, S.A.	EEUU, UE Y PAISES LATINOAMERICANOS

FUENTE: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

y el tamaño empresarial, como se aprecia a partir de la información contenida en los gráficos nº 5 y 6. El estudio empírico realizado por Álvarez (2003) corrobora este resultado.

Las empresas concentran su inversión en países con un mercado amplio y en expansión, estables políticamente y cercanos culturalmente, como Francia, EEUU, Portugal, México y Argentina, o en países con costes laborales bajos, con un desarrollo no sustancial que les permita a las empresas inversoras explotar sus ventajas relativas, y que estén ubicados en zonas donde la empresa en cuestión tenga una considerable experiencia comercial, como es el caso de Marruecos, Túnez y China. Un ejemplo de los destinos de las inversiones alimentarias valencianas se muestra en el cuadro nº 4.

Asimismo, la inversión se concentra principalmente en sectores como los derivados cárnicos, las conservas, la pastelería industrial y los vinos, cavas y bebidas. Estas conclusiones son consistentes con los resultados aportados por la evidencia empírica de otros estudios realizados en España (Ameur, Gil y Kaabia, 2003; Álvarez, 2003).

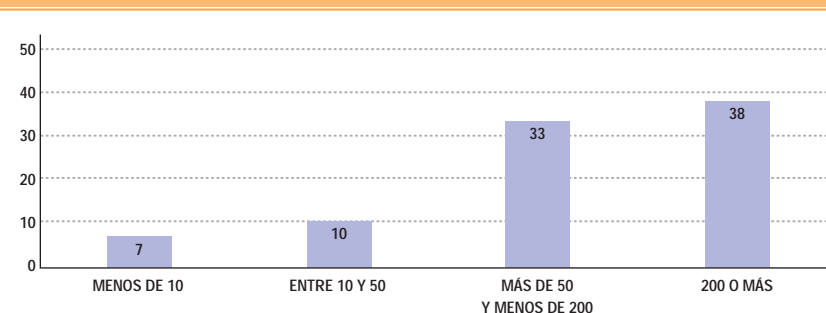
Como se observa en el cuadro nº 5, la mayoría de empresas que invierten de forma individual lo hacen con más de una filial en el extranjero, implantadas además en países distintos, lo que sugiere que las empresas del sector, a la hora de enfrentar los riesgos propios de la inversión individual, actúan con cautela y optan por una cierta diversificación.

Por otra parte, se desprende de la información contenida en SABI (2004) y *Ali-market* (2004) que los tipos de contrato utilizados por las empresas que invierten de forma cooperativa son el acuerdo de distribución y el de licencia, asistencia técnica y uso de la marca. En primer lugar, a través del acuerdo de distribución la empresa subcontrata con otra extranjera la distribución de su producto. Por su parte, el acuerdo de licencia permite al adquirente acceder a un conocimiento protegido (generalmente incorporado en un activo intangible, en un proceso de pro-



GRÁFICO Nº 5

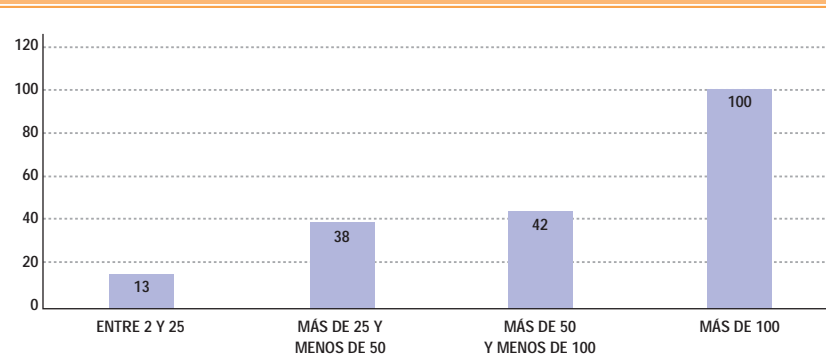
**PORCENTAJE DE EMPRESAS INVERSORAS SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS INVERSORAS/TOTAL**



FUENTE: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

GRÁFICO Nº 6

**PORCENTAJE DE EMPRESAS INVERSORAS SEGÚN CIFRA DE VENTAS MILLONES DE EUROS. INVERSIÓN/TOTAL**



FUENTE: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

CUADRO Nº 4

**DESTINOS DE LAS INVERSIONES DIRECTAS DE LAS EMPRESAS ALIMENTARIAS VALENCIANAS**

EMPRESA	PAÍS
OMSA ALIMENTACIÓN, S.A.	PORTUGAL, EUROPA
CÁRNICAS SERRANO, S.L.	CUBA, MÉXICO
EMBUTIDOS F. MARTÍNEZ R., S.A.	MÉXICO
INCARLE, S.A.	ARGENTINA
LEVANTINA BAREA, S.L.	CHINA, LÍBANO, MONGOLIA
ACEITUNERA ENVASADORA, S.L.	FRANCIA
SALAZONES SERRANO, S.L.	FRANCIA, GRAN BRETAÑA, MÉXICO
CÁNDIDO MIRÓ, S.A.	EEUU
DELIMIL ESPAÑA, S.A.	FRANCIA
EUROJUICE PRODUCTION, S.A.	FRANCIA
FRUTOS Y ZUMOS, S.A.	EEUU
JESÚS NAVARRO, S.A.	MARRUECOS, MÉXICO
MANUFACTURAS CEYLAN, S.A.	FRANCIA
CHOST, S.L.	MARRUECOS, BRASIL
PRODUCCIONES AGROPECUARIAS DEL TURIA AGROTURIA, S.A.	EEUU
DULCESA, S.A.	PORTUGAL, FRANCIA
JUAN Y JUAN, S.A.	PORTUGAL
CASTELLO Y JUAN, S.A.	FRANCIA, ARGENTINA
BERNABÉ BIOSCA ALIMENTACIÓN, S.A.	TUNICIA
JUAN ANTONIO SIRVENT SELFA, S.A.	EEUU
TROLLI IBERICA, S.A.	CHINA
CHOCOLATES VALOR, S.A.	EEUU
NATRA CACAO, S.L.	COSTA DE MARFIL, EEUU
TURRONES JOSÉ GARRIGÓS, S.A.	TUNICIA, EEUU
VICENTE GANDÍA PLA, S.A.	LITUANIA, FRANCIA
COMPAÑÍA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.	EEUU
PRODUCTOS PILARICA, S.A.	PORTUGAL
JURADO HERMANOS, S.L.	POLONIA, VENEZUELA
GRAFUSA, S.L.	PORTUGAL



FUENTE: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

ducción o en una marca) a cambio de satisfacer una determinada compensación, que se define en función de las ventas. Finalmente, el contrato de asistencia técnica facilita a una empresa carente de una tecnología concreta contratar con otra con objeto de llevar a cabo el desarrollo de la misma y/o de su explotación a partir de la prestación de conocimientos, informaciones, datos y experiencias, y técnicas no secretas.

**LA RALENTIZACIÓN DEL PROCESO COOPERATIVO COMO SALIDA AL MERCADO EXTERIOR**

La adopción de actuaciones mayoritariamente individuales por parte de las empresas estudiadas con respecto a su entorno internacional nos aboca, como último objetivo de este trabajo, a una necesaria reflexión sobre las posibles causas de este hecho. Dicho con otras palabras, nos preguntamos ¿por qué las PYME ali-

mentarias acometen solas su andadura internacional, sin cooperar con otras empresas? La cooperación con un socio extranjero permite a ambas partes compartir recursos, capacidades y actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva; incurrir en inversiones menos costosas en términos económicos y con menor riesgo; y ganar tiempo con respecto a los competidores. ¿Es que las PYME no conocen los

CUADRO Nº 5

**INVERSIÓN INDIVIDUAL DE LA EMPRESA ALIMENTARIA VALENCIANA**

EMPRESA	INVERSIÓN CON CARÁCTER INDIVIDUAL	
	NOMBRE DE LA FILIAL	PAÍS
ACEITUNERA ENVASADORA, S.L.	1) SOLER OLIVES FRANCE, S.A.R.L.	FRANCIA
BERNABÉ BIOSCA ALIMENTACIÓN, S.A.	1) BERNABE BIOSCA TUNISIE, S.A.R.L.	TUNICIA
	2) DATEX	TUNICIA
CARNICAS SERRANO, S.L.	1) BRAVO PRODUCTOS CÁRNICOS HISPANO CUBANOS, S.A.	CUBA
	2) PRODUCTOS CÁRNICOS DEMASIE	MÉXICO
CASTELLO Y JUAN, S.A.	1) CASTELLO FRANCE	FRANCIA
CÍA. LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.	1) COCA-COLA	EEUU
CHOCOLATES VALOR, S.A.	1) VALOR USA INC.	EEUU
CHOST, S.L.		MARRUECOS
		BRASIL
DELIMIL ESPAÑA, S.A.	1) DELIMIR FRANCE	FRANCIA
DULCESA, S.A.	1) DULCESOL PORTUGAL LEPA, LDA	PORTUGAL
EMBUTIDOS F. MARTÍNEZ R., S.A.	1) PRODUCTOS CÁRNICOS DEMASIE	MÉXICO
EUROJUICE PRODUCTION, S.A.	1) EURJUICE FRANCE	FRANCIA
FRUTOS Y ZUMOS, S.A.	1) COCA-COLA	EE.UU.
GREFUSA,S.L.	1) S&A SOCIEDAD INDUSTRIAL DE APERITIVOS, LDA	PORTUGAL
	2) SOCIEDAD INDUSTRIAL DE APERITIVOS, LDA	PORTUGAL
	3) GESA GIDA SANAYI VE TICARET	TR
INCARLE, S.A.	1) INCARLESA ARGENTINA	ARGENTINA
JUAN ANTONIO SIRVENT SELFA, S.A.	1) TURRONES DE ESPAÑA INC	EEUU
JUAN Y JUAN, S.A.	1) DULCESOL PORTUGAL LEPA, LDA	PORTUGAL
JURADO HERMANOS, S.L.	1) HERMANOS JURADO ZOO	POLONIA
	2) CAFÉ TABABINA	VENEZUELA
LEVANTINA BAREA, S.L.	1) BOARDING BAREA CASINGS SAL	CHINA
	2) TRIPOLI LEBANON CASINGS SAL	LIBANO
	3) ANY SERVICES COMPANY CO. LTD	MONGOLIA
MANUFACTURAS CEYLAN, S.A.		FRANCIA
NATRA CACAO, S.L.	1) NATRA CL SRL	COSTA MARFIL
	2) NATRA US, INC	EEUU
PRODUCCIONES AGROPECUARIAS DEL TURIA AGROTURIA, S.A.	1) VALL INC	EEUU
PRODUCTOS PILARICA, S.A.	(RED DE DISTRIBUCIÓN)	PORTUGAL
SALAZONES SERRANO, S.L.		FRANCIA
		G. BRETAÑA MÉXICO
TROLI IBÉRICA, S.A.	1) JOYCO TROLI CHINA	CHINA
TURRONES JOSÉ GARRIGÓS, S.A.	1) LA TUNISIENNE DE CONFISERIE ET DE NOUGAT, S.A.	TUNICIA
	2) TURRÓN DE ESPAÑA	EEUU
VICENTE GANDÍA PLA, S.A.	1) VILLIERS FIMAMCE SARL	FRANCIA
		LITUANIA

FUENTE: Elaboración propia a partir de SABI (2004) y Alimarket (2004).





beneficios que ofrecen las estrategias de asociación empresarial? ¿Sabrán qué tipo de contrato pueden utilizar, quiénes podrían convertirse en sus socios o dónde acudir para reunir esa información? Veamos algunas de las razones explicativas de estos hechos.

**Aspectos económicos y su relevancia.** Desde un punto de vista puramente económico, el modo de internacionalización individual es más costoso que la actuación conjunta. Este hecho revela que en la industria alimentaria las dificultades financieras propias de la PYME no son relevantes en este contexto ya que, aunque existen (España pertenece, según el Observatorio Europeo para la PYME (2000), a un grupo de países donde el acceso a la financiación es una de las principales limitaciones existentes para el desarrollo empresarial; además, el documento de trabajo "El Acceso de las Empresas a la Financiación", elaborado por los servicios de la Comisión en 2001, refleja que una de cada cinco PYME considera el acceso a la financiación como un obstáculo para su crecimiento, unido al elevado coste que supone el acceso a esos recursos y las garantías y condiciones exigidas para su obtención), no resultan determinantes de la estrategia de internacionalización.

**El mantenimiento del control de las actividades de la empresa.** Además, esta alternativa elegida, la internacionaliza-

ción individual, no sólo implica un mayor compromiso de recursos, sino también una mayor asunción de riesgos, lo que nos sugiere que una variable clave en esta industria es el mantenimiento del control que la empresa ejerce sobre sus operaciones internacionales, control que en la actuación conjunta quedaría repartido entre los distintos socios. Este resultado demuestra que las empresas de alimentación consideran las actividades de producción y comercialización como funciones estratégicas dentro de la empresa, por lo tanto son intransferibles a un socio extranjero; de esta manera, la empresa asegura que el producto llega al punto de destino en perfectas condiciones y con todas las garantías de calidad, tanto en lo que se refiere al producto en sí mismo como a las características de su distribución, lo que adquiere especial relevancia cuando se trata de productos perecederos, como los alimentarios, y de abastecer a nuevos mercados, como los extranjeros. Cuando esto no se logra, las industrias son conscientes de que el cliente podría buscarse a otro proveedor, lo cual no sería nada costoso dada la naturaleza competitiva del sector de la alimentación.

Este resultado es consistente con los obtenidos en otros estudios también aplicados al sector alimentario valenciano. Entre ellos se puede destacar el trabajo de Andrés (2003), que ya demostró que las empresas fabricantes de alimentos evitan la subcontratación cuando no pueden garantizar los niveles de calidad que corresponden a los alimentos altamente perecederos (2), cuando se trata de abastecer a nuevos clientes y cuando la distribución capilar se torna difícil porque supone abastecer a múltiples consignatarios con volúmenes muy pequeños de mercancía (3).

**Acceso insuficiente a la formación.** Por otra parte, que el recurso a estrategias cooperativas de internacionalización haya resultado ser menos habitual de lo esperado denota también que las empresas del sector, PYME fundamentalmente, carecen de los suficientes conocimientos y habilidades en el ámbito internacional.

Lo que supone un impedimento, ya que hoy en día los mercados cambian cada vez más deprisa. El ciclo de vida de los productos es más corto, la competitividad entre las empresas es mayor, etc. Por ello, la formación se ha convertido en uno de los principales elementos en la actividad profesional de cualquier sector. Si se quiere lograr un crecimiento y una mayor competitividad de las empresas, y eso pasa por la internacionalización, es necesario contar con empresarios y mano de obra bien formada y perfectamente adaptada a este ámbito.

Sin embargo, el comportamiento de las PYME no ha variado lo suficiente en materia de formación y desarrollo del personal. De hecho, otra de las principales restricciones de las PYME europeas es la escasez de trabajo cualificado, tal y como muestra la encuesta realizada por la Comisión Europea en 2002 a través del Observatorio de PYME Europeas. Esta situación genera dos efectos negativos en las empresas: limita su capacidad competitiva y reduce las posibilidades de crecimiento en el medio y largo plazo, ya que la dotación del factor trabajo existente, o bien no es la adecuada, o bien es escasa. Algo similar ocurre con los directivos y empresarios, cuya formación es generalmente poco adecuada o insuficiente.

Si se compara la actividad de las PYME y de las grandes empresas, destaca el nivel muy bajo de esfuerzo y la escasa inversión en recursos de formación por parte de las pequeñas empresas. Datos de 2004 muestran que España, junto a Italia y Grecia, figura a la cola en formación a sus trabajadores. Dentro de la Unión Europea, el porcentaje de trabajadores ocupados que han recibido formación asciende al 40%, frente al 25% en España, donde se corresponde el 46% a grandes empresas y el 8% a las PYME. Una de las razones que explica la menor formación de los trabajadores españoles es la percepción por parte de las empresas de que la formación es más un gasto que una inversión. No obstante, los costes de formación en España son inferiores a la media europea.



A pesar de que existe un conjunto de problemas que dificultan, especialmente a las PYME, la puesta en práctica de unos programas de formación adecuados (4), en lo que a iniciativas públicas y privadas de formación en negocios internacionales se refiere, se trata de un servicio extendido. Sin embargo, se observa que, en términos generales, las acciones formativas suelen estar centradas en el análisis de la situación y perspectivas de los mercados exteriores y en las posibilidades que ahí tienen los distintos sectores, descuidando las acciones de sensibilización sobre las ventajas de la cooperación y sobre los aspectos técnicos para acometerla.

**Acceso insuficiente a la información.** Como consecuencia de la falta de formación, las PYME se enfrentan a problemas de información: las empresas de menor tamaño, normalmente las que poseen menos experiencia en el extranjero, tienen un menor conocimiento de las fuentes de información disponibles. En muchos casos no conocen las distintas fórmulas contractuales disponibles, ni quiénes podrían convertirse en sus socios, ni la figura del "broker", ni tampoco a dónde deberían acudir para reunir esa información.

Existen diversos acuerdos contractuales entre empresas, que implican la explotación conjunta o la cesión de la ventaja específica del negocio a otra entidad empresarial establecida en el mercado objetivo, y que aprovechan el mejor conocimiento de los mercados que poseen las empresas locales. Se trata de: licencias, acuerdos de distribución, franquicias, contratos de fabricación, cesión de patentes...

Si se apuesta por la cooperación entre empresas como camino para la internacionalización se debe cuidar de especial manera el socio elegido. Ya que de su correcta elección dependerá, sino toda, buena parte del éxito del proyecto. Un error en este proceso de selección puede poner en peligro el desarrollo de la actividad y generar conflictos que siempre resultan desagradables para las dos partes. Se



pueden localizar socios entre las empresas con las que ya se mantiene algún tipo de relación, como pueden ser proveedores o clientes; estas relaciones tienen a favor el conocimiento mutuo, lo que suele generar un sentimiento de confianza que facilitará el entendimiento futuro. Pero también existen organismos promotores (5) y plataformas de búsqueda de socios, que cuentan con una serie de instrumentos (bases de datos, ferias, red de oficinas en otros países, encuentros empresariales...) especialmente destinados a la búsqueda de socios y oportunidades de negocio. También las Embajadas de España en el exterior cuentan con una Oficina Comercial cuyo principal cometido es ofrecer a las empresas españolas información sobre el país, sobre formas de financiación y promoción, ferias, misiones comerciales y planes sectoriales, así como sobre los obstáculos técnicos, de homologación o sanidad que las empresas se puedan encontrar.

Además de los organismos citados, otra fórmula para minimizar riesgos y alcanzar los objetivos de la cooperación en menos tiempo es la intervención de los agentes neutrales denominados "brokers". Son buenos conocedores de las necesidades, debilidades y posibles soluciones que se plantean a las empresas, por ello se constituyen como agentes muy adecuados para valorar la idoneidad o no del instrumento de cooperación y

son particularmente exitosos como mecanismo de mediación porque gozan de la confianza y credibilidad de las empresas. Se trata de asegurar su seriedad, autoridad y profesionalidad en el establecimiento de relaciones de cooperación, para que tengan una mayor receptividad por parte de las empresas y puedan liderar procesos de cooperación.

**Ineficiencia de los sistemas de apoyo a la internacionalización.** La empresa dispone de la ayuda de una serie de organismos públicos y privados que, en materia de internacionalización, desarrollan acciones de promoción, información y consejo, especialmente dirigidas hacia las empresas con poca o nula experiencia exportadora. Sin embargo, a la hora de valorar la utilidad de las medidas de apoyo hay diferencias entre las opiniones de los empresarios y la Administración, ya que los primeros se centran en los beneficios que ello les repercutirá a corto plazo, mientras que la Administración persigue aspectos a nivel agregado y a largo plazo.

Si nos centramos en la valoración realizada por los empresarios de los mecanismos de apoyo, éstas difieren en sus conclusiones. Por una parte, están aquellos que les atribuyen gran importancia y por otra están quienes dudan de su eficacia real. Sin embargo, todos coinciden en que una de las deficiencias de los sistemas de apoyo está motivada por la falta de adaptabilidad de los mismos a los requerimientos específicos de cada empresa. Para solucionar el problema anterior lo primero es conocer las medidas demandadas por cada grupo de empresas y a partir de ahí intentar satisfacerlas. Cada empresa es única, por lo que se obtendrían mejores resultados con programas que guiaran y aconsejaran a la empresa de modo individual.

También se han encontrado diferencias entre los aspectos que los exportadores creen que son importantes para sus clientes y aquellos a los que las instituciones deben prestar atención. Y se ha llegado a afirmar que la falta de eficiencia de los sistemas de apoyo es causada por

la falta de conocimiento e información que tienen las empresas, a lo que aludíamos en el apartado anterior; por ello, será necesario que las instituciones refuercen la divulgación de sus actividades para llegar mejor y a más empresas.

Los resultados del estudio "Instrumentos para Promover la Cooperación Empresarial en España", realizado por la Dirección General de Política de la PYME en 2003, donde se analiza la situación actual de las iniciativas de cooperación empresarial en España, muestran los tres aspectos más relevantes para lograr una mayor potenciación de la cooperación empresarial: necesidad de acciones de sensibilización, necesidad de asesoramiento personalizado y mejorar la calidad de los intermediarios o "brokers".

Por último, señalar que la falta de coordinación entre los organismos que intervienen en el desarrollo de los programas, influyen en la ineficiencia de los sistemas de apoyo.

**Los costes de oportunidad.** En las PYME, el coste de oportunidad de la cooperación es más que apreciable, ya que, por su reducida dimensión, las operaciones confluyen en un mismo órgano decisor que, al no poder delegar funciones en personal cualificado, verá incrementada su carga de trabajo como consecuencia de la atención que ha de dedicar a la concertación y negociación del acuerdo y, por tanto, podría descuidar la operativa cotidiana de la compañía. De todo ello se deduce que existe una relación significativa entre el compromiso asumido por la dirección de la compañía y la eficacia de los programas, lo que se añade a lo visto en el apartado anterior.

**Los problemas contractuales entre socios.** Las estrategias de asociación conllevan la aparición de problemas contractuales entre los socios. Para lograr los objetivos comunes, los socios deben guiarse por un comportamiento cooperativo, que necesariamente supone una coordinación a la hora de tomar decisiones y un control de las actividades por parte de todas las empresas participantes. La necesidad de armonizar las decisiones y



acciones de varias empresas, a menudo con sistemas o culturas organizativas diferentes o incluso competidoras en el mercado, puede dar lugar a conflictos que bloqueen la relación y, consecuentemente, el desarrollo de las actividades objeto del acuerdo y la consecución de los objetivos previstos con la alianza. La falta de compromiso o la existencia de intereses divergentes entre los socios dificultarán también el planteamiento de una estrategia común. En general, la falta de un criterio que unifique los intereses de los socios y las diferencias en el estilo de gestión, la actitud frente al riesgo, la orientación en la toma de decisiones, etc., se convierten en obstáculos para el mantenimiento y desarrollo de unas buenas relaciones.

En este contexto, que nuestras empresas alimentarias no recurran a estrategias cooperativas más habitualmente puede significar que en el sector no está instaurada la confianza suficiente en que el socio extranjero cumplirá su parte del contrato. Y este hecho se agrava con la implicación de diversos aspectos, entre los que se pueden destacar: las diferencias culturales, la captación de ventajas competitivas, la realización de inversiones en activos específicos o la existencia de asimetrías informativas.

\* **Las diferencias culturales.** En muchas ocasiones, la empresa quiere desarrollar un acuerdo de cooperación y el pri-

mer obstáculo con el que se encuentra es el idioma. No siempre los miembros de la empresa conocen el idioma del socio extranjero y, aun conociéndolo, si no es el idioma materno no lo dominan completamente, además de que los significados de las palabras no son iguales en todos los lugares. Este aspecto dificulta la toma de contacto y el proceso de negociación y afectará muy probablemente al correcto desarrollo del acuerdo, constituyendo una barrera para el proceso de comunicación. Pero las diferencias culturales no sólo se refieren al idioma, sino también a los valores, creencias y protocolos. Por ejemplo, en los países del sudeste asiático la forma de hacer negocios es distinta de la que poseemos en Occidente. En primer lugar la confianza es básica, lo que indica que las relaciones deben basarse en concesiones y reciprocidad, estando la deslealtad muy mal vista. Además la educación y las buenas formas son vitales para ellos.

\* **La captación de ventajas competitivas.** Otro problema de distinta índole es que la cooperación puede llevar asociada la posibilidad de que se trasladen ventajas competitivas o conocimientos tácitos hacia los socios actuales que, no obstante, bien pueden ser competidores directos en otras actividades que quedan fuera del perímetro de la cooperación, o bien pueden convertirse en competidores en el futuro. Este tipo de conocimientos generalmente están asociados a información que difícilmente se puede valorar o comprar y que sólo se puede traspasar gradualmente con el tiempo.

\* **Los activos específicos.** En ocasiones puede ocurrir que las empresas cooperantes tengan que realizar inversiones en activos específicos para que el acuerdo de cooperación pueda llevarse a cabo. El problema estriba en que la parte que invierte no se apropia de todos los excedentes (incrementos en el valor) generados por su inversión porque la otra parte, que ostenta una posición negociadora fuerte a posteriori, puede utilizar la amenaza de no intercambiar o intentar renegociar a su favor las condiciones del



acuerdo con el fin de apropiarse de una parte de estos excedentes. De tal manera que, si el socio inversor no dispone a priori de suficientes garantías de protección de su inversión en el contrato, la cooperación no se producirá.

\* **Las asimetrías informativas.** Otra de las causas por las que la empresa alimentaria opta por una internacionalización individual es el temor de que su producto no llegue a su destino en las debidas condiciones de calidad, ya que la empresa sólo podrá comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en este sentido una vez el producto ya esté en el mercado, pues será el receptor de la mercancía quien informará de las incidencias que puedan haber acontecido.

Esta situación es una típica relación de agencia, es decir, hay un contrato bajo el cual una empresa, denominada principal (la empresa valenciana), contrata a otra empresa, el agente (la empresa extranjera), para que realice alguna actividad en beneficio de la primera a cambio de una remuneración. Esto supone que hay que delegar responsabilidades sobre el agente. El problema del principal y el agente reside en que el agente dispone de un mayor conocimiento específico relacionado con su actividad y, por tanto, de mayor información; es decir, existe información asimétrica entre los dos socios que realizan el contrato. El socio extranjero tiene un cierto margen de maniobra y sus acciones son difícilmente observables por la empresa valenciana, que no puede controlar la actividad de su socio de forma precisa y, aunque esto fuera posible, la recogida de información sería frecuentemente demasiado cara.

En definitiva, y como conclusión de esta sección, parece lógico pensar que el contacto frecuente y progresivo entre los socios creará un clima de entendimiento entre ambas partes, que se irá fortaleciendo a medida que sea mayor la experiencia de trabajar conjuntamente. Pero la puesta en marcha del acuerdo de asociación acarrea unos "costes de aprendizaje" que soportan las empresas implica-



das en el contrato, incluso también el destinatario final de la mercancía, y parece evidente que incurrir en esos costes suplementarios no todas las empresas lo desean asumir.

#### CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos muestran que el nivel de internacionalización de las empresas alimentarias valencianas se encuentra en fase de consolidación, ya que sólo un 53% de las empresas de la muestra realizan de forma activa actividades en el exterior. Destaca también la inversión directa, que todavía es incipiente, sólo el 19% de las empresas de la muestra invierten en el extranjero, ya sea de forma individual o cooperativa. En consecuencia, podemos concluir que el sector alimentario valenciano se encuentra en una etapa temprana de su desarrollo internacional.

Se constata que el proceso de internacionalización de la industria alimentaria valenciana implica una integración gradual de las empresas en las actividades internacionales. Es la tendencia que se aprecia en el 89% de las empresas internacionalizadas del sector. El proceso suele comenzar a través de la exportación para luego proseguir con la realización de inversiones directas en el extranjero. Prueba de ello es el elevado número de las empresas que sólo están exportando frente a las que iniciaron los retos de la

internacionalización mediante la inversión. Como postula el Modelo de Uppsala, la razón fundamental para argumentar que la internacionalización del sector estudiado se oriente preferentemente al ejercicio de la exportación obedece al hecho de que dicha actividad exportadora constituye el modo más sencillo y más oportuno para acceder inicialmente a los mercados extranjeros, ya que permite graduar el esfuerzo exportador y los recursos comprometidos por la empresa a medida que se consiguen resultados más o menos positivos en el exterior. Exportar supone para la empresa alimentaria toda una experiencia de aprendizaje en el ámbito internacional.

Una vez adquirida esa experiencia internacional es cuando se amplía la estrategia y la empresa decide abastecer a los mercados exteriores también mediante inversión directa, es decir se detecta un escalonamiento en los procesos de entrada. Así, será más probable que una empresa mantenga una filial en otro país si tiene más experiencia comercial internacional, ya que cuanto más experiencia se tenga, más ventajas se habrán acumulado y más conocimientos se habrán adquirido. En esta fase ya se encuentran la cuarta parte de las empresas internacionalizadas de la muestra.

Pero lo más destacado es que aquellas empresas que ya realizan actividades en los mercados exteriores lo hacen mayoritariamente en solitario, es decir, de modo individual. Esta es la situación en un 90% de los casos, según demuestra la evidencia empírica. El conocimiento de esta realidad es indispensable para inspirar a las autoridades en materia de política económica el desarrollo, por un lado, de iniciativas para fomentar la salida al exterior de las PYME alimentarias, con todavía una escasa presencia en el extranjero, y, por otro lado, de iniciativas encaminadas hacia la corrección de las desventajas competitivas de esta industria a nivel internacional.

Desde esta perspectiva de la promoción de los niveles de internacionalización de las PYME, parece necesario orien-



tar adecuadamente un nuevo enfoque en la actuación de las instituciones públicas, incidiendo cada vez más en programas personalizados y reduciendo el peso de las actuaciones con carácter general e indiscriminado.

Y en este contexto, dado el reducido número de empresas que ha recurrido a la cooperación en su proceso de internacionalización, se vuelve especialmente relevante el desarrollo de iniciativas que fomenten la puesta en marcha de estrategias de cooperación en el exterior. Como demuestran los resultados de este traba-

jo, dichas actuaciones deberán abordar prioritariamente el derrumbe de un conjunto de barreras que emergen, en este sentido, ante: la falta de compromiso de la alta dirección y las debilidades en la organización y gestión de la empresa, la carencia de suficientes conocimientos y habilidades en el ámbito internacional, el acceso insuficiente a la información, la falta de eficiencia de los programas gubernamentales de apoyo a la internacionalización, la necesidad de mantener el control que la empresa ejerce sobre sus operaciones internacionales, el reducido tama-

ño de la empresa y el coste de oportunidad, y la existencia de potenciales problemas contractuales entre los socios, todo ello claves fundamentales para explicar el individualismo empresarial que caracteriza la internacionalización del sector de la alimentación. ■

**SILVIA ANDRÉS GONZÁLEZ-MORALEJO**

Grupo de Economía Internacional  
Universidad Politécnica de Valencia

**ANA MARÍA GUARDIOLA SORIANO**

Facultad de Administración y Dirección de  
Empresas  
Universidad Politécnica de Valencia

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBAUM, G. ET AL. (1994): *"International Marketing and Export management"*. Editado por Addison-Wesley.
- ÁLVAREZ, M. (2003): *"Un análisis de los factores determinantes de la inversión directa en el exterior de las empresas catalanas manufactureras"*, VI Encuentro de Economía Aplicada.
- AMEUR, M.; GIL, J. M.; BEN KAABIA, M. (2004): *"La industria agroalimentaria catalana y su presencia en los mercados internacionales: análisis de la decisión de exportar con datos de panel"*. XVIII Reunión Anual de la Asociación de Economía Aplicada.
- ANDRÉS, S. (2003): *"Logística del frío en el sector de la alimentación perecedera: externalización, fallos de mercado y salvaguardias de protección. El caso de la Comunidad Valenciana"*, Tesis Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Valencia.
- DALLI, D. (1995): *"The organization of exporting activities: relationships between internal and external arrangements"*. Journal of Business Research.
- DASS, P. (2000): *"Relationship of firm size, initial diversification and internationalization with strategic change"*. Journal of Business Research.
- DE LA FUENTE, J. M.; GALÁN, J. I.; SUÁREZ, I. (1999): *"La internacionalización de la empresa castellano-leonesa"*, Boletín económico de ICE, 2629, págs. 11-20.
- ESCOLANO, C.; BELSO, J. A.; MATEU, R. (2001): *"Procesos de internacionalización y crecimiento: un análisis a partir de las pymes de la provincia de Alicante"*, II Jornada de la Asociación Valenciana de Ciencia Regional.
- FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M.; CAL, M. I.; VERDUGO, M. V. (2004): *"Análisis del grado de internacionalización individual de las empresas gallegas"*, XVIII Reunión Anual de la Asociación de Economía Aplicada.
- HAAR, J. y ORTIZ-BUONAFINA, M. (1995): *"The internationalization process and marketing activities: the case of brazilian export firms"*. Journal of Business Research.
- HURTADO, N. E. (2002): *"La Pyme y las estrategias de internacionalización: factores determinantes de su actividad frente a la exportación"*, Editado por Universidad de Granada.
- JOHANSON, J y VAHLNE, J. (1990): *"The mechanism os internationalisation"*. International Marketing Review.
- MAPA (2004): *"Hechos y cifras del sector agroalimentario español"*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MARTÍNEZ, A. (2001): *"Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores: un enfoque institucional"*, Septem Universitat.
- MARTÍNEZ, C. (2000): *"Determinantes en la internacionalización de las PYMES. Casos de estudio en Alicante."*, Economía Industrial, nº 332.
- MIESNBÖCK, K. (1988): *"Small business exporting: literature review"*. International Small Business Journal, vol. 6.
- MERINO, F. (2001): *"El proceso de internacionalización de las pymes"*, Papeles de Economía Española, nº 89-90.

## NOTAS

- (1) A las importaciones se les ha concedido una importancia secundaria respecto a la que se da a las exportaciones en este trabajo, debido a que a nuestro juicio implican una actitud pasiva por parte de la empresa y no suponen un incremento de la presencia de la misma en los mercados internacionales.
- (2) Sirva de ejemplo el caso del yogur, donde el periodo de rotación es muy rápido, tan sólo dos o tres días, lo que supone que, pasado ese tiempo, todo el producto disponible en las estanterías de los centros de distribución al por menor debe ser renovado.
- (3) Sirva de ejemplo la bollería congelada, con multitud de pequeñas entregas a realizar cada día (supermercados e hipermercados, ultramarinos y tiendas tradicionales, hornos y pastelerías, bares, restaurantes, hoteles...).
- (4) Dificultad para definir con precisión las necesidades reales de formación; dificultades para planificar, organizar e impartir programas de formación; inadecuación a la oferta externa; falta de financiación...
- (5) Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX); Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España - EIC; Confederación Española de Organizaciones Empresariales; Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME); Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles (ANCES); Asociación de Parques Tecnológicos y Científicos (APTE); Fundación Universidad Empresa; Expansión Exterior; Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES); Federación de Cámaras de Comercio Iberoamericanas.



## Resultados económicos y relacionales del fabricante con la marca de distribuidor

■ NATALIA RUBIO BENITO Y MARÍA JESÚS YAGÜE GUILLÉN

Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid

### ■ RESUMEN

*En el ámbito de la marca de distribuidor resulta de gran interés conocer la rentabilidad que el fabricante obtiene con estas marcas en comparación con sus marcas de fabricante, y los resultados relacionales del fabricante con el distribuidor como consecuencia de producir una marca de distribuidor. El estudio comparativo de los resultados económicos y relacionales del fabricante para las marcas de fabricante y distribuidor que componen su cartera de productos ha sido frecuentemente abordado desde una perspectiva teórica y rara vez se ha visto sustentado por una investigación empírica. En este trabajo, se utiliza la información proveniente de una encuesta postal realizada a unidades de negocio fabricantes de marca de distribuidor en productos de gran consumo, para aportar evidencia a las argumentaciones teóricas. La investigación empírica realizada permite analizar comparativamente los resultados económicos -margen bruto sobre ventas- de los fabricantes con la marca de distribuidor y las marcas de fabricante, y los resultados relacionales -de satisfacción y dependencia- de los fabricantes en la producción de las marcas de distribuidor. Además se analiza la influencia del perfil del fabricante y de su estrategia competitiva en ambos resultados, económicos y relacionales.*

**Palabras clave:** marca de distribuidor, margen bruto, dependencia, satisfacción.

La teoría microeconómica postula que los márgenes unitarios de beneficio son más elevados para los productos cuya demanda es menos elástica, en función de lo cual, el margen de beneficio minorista sobre la marca de fabricante, más fuertemente diferenciada, debería ser superior que sobre la marca de distribuidor. Sin embargo, la mayoría de la literatura especializada en distribución comercial muestra que el minorista obtiene una rentabilidad superior sobre las marcas de distribuidor (Handy, 1985; Albion y Farris, 1987, Mills, 1995, y Ailawadi y Harlam, 2004 (1) –entre otros–). Las razones que justifican este hecho son por una parte, la doble marginalización (la doble marginalización es el proceso mediante el cual dos empresas –mayorista y minorista– cobran un margen) de las marcas de fabricante que no afecta a las marcas de distribuidor y por otra, la reducción del precio de las marcas de fabricante efectuada por los distribuidores para incrementar el tráfico en el interior de sus establecimientos.

En lo que respecta al fabricante, las investigaciones realizadas sostienen que el margen bruto de este agente sobre su marca es mayor que sobre la marca de distribuidor, un resultado acorde con lo postulado por la teoría económica. No obstante, trabajos como el de Dunne y Narasimhan (1999) enumeran determinadas condiciones bajo las que la producción de una marca de distribuidor podría ser una opción rentable para el fabricante.

Las marcas de distribuidor han evolucionado considerablemente desde su origen. El creciente esfuerzo de marketing de los minoristas hacia las marcas de distribuidor se ha visto reflejado en la preocupación por dotar a estas marcas de una mejor calidad, en la diferenciación de las marcas de distribuidor en marcas valor y marcas premium (marcas con una calidad y unos precios incluso superiores a los de las primeras marcas de fabricante) para atender distintos segmentos de mercado, en la política de merchandising aplicada a estas marcas –caracterizada por la asignación de mejores y mayores espacios en el lineal– y en la presencia de estas marcas en nuevas categorías, entre otros aspectos. La mejora de las marcas de distribuidor tanto en sus atributos intrínsecos como extrínsecos ha sido posible por el desarrollo de las grandes cadenas de distribución, el creciente poder de la distribución, el amplio número de marcas de fabricante existentes en el mercado unido al estrecho número de marcas de fabricante que logran ser comercializadas en los lineales y los costes de dejar de producir marcas de distribuidor.

El reducido número de marcas de fabricante que logran ser comercializadas en los lineales ha propiciado que productores con difícil acceso a los canales de distribución opten por elaborar estas marcas como medio para introducirse en un mercado, al igual que otros productores se han visto obligados a producir marcas de distribuidor para mantenerse en el canal. El elevado número de fabricantes en relación con el reducido número de empresas minoristas que concentran las ventas de



los productos de gran consumo (2), ha favorecido que la producción de estas marcas esté dotada de unos determinados niveles de calidad. Los productores de marca de distribuidor se ven obligados en gran número de ocasiones a aceptar las exigencias de los minoristas para sus marcas con el fin de evitar el cambio de proveedor de marca de distribuidor por este agente.

Además del papel de los pequeños productores en la mejora de la calidad de las marcas de distribuidor, el desarrollo de estas marcas se ha visto también favorecido por fabricantes con una fuerte posición en marca de fabricante, que en un determinado momento decidieron producir marca de distribuidor para lograr mejores acuerdos con el minorista en el merchandising de sus marcas de fabricante.

En este trabajo estamos interesados en conocer los resultados económicos y relacionales de los fabricantes en la producción de las marcas de distribuidor y la posible influencia en los mismos, del perfil del fabricante y su estrategia competitiva. Para ello, en primer lugar, se realiza la correspondiente revisión de la literatura, posteriormente se describe la investigación empírica realizada a unidades de negocio fabricantes de marca de distribuidor en el mercado español de productos

de gran consumo, se exponen los principales resultados y, finalmente, se desarrollan las conclusiones e implicaciones en la gestión.

## MARCO TEÓRICO

### Rentabilidad económica de la marca de distribuidor para el fabricante

Con carácter general se acepta que la rentabilidad que el productor obtiene para sus marcas de fabricante es superior a la de las marcas de distribuidor. A este respecto, Quelch y Harding (1996) sostienen que para un producto medio de alimentación, la contribución al beneficio que el productor logra con sus marcas es casi el doble que la que consigue con la marca de distribuidor.

La rentabilidad que el fabricante obtiene para la marca de distribuidor es, en general, menor que para las marcas de fabricante. No obstante, Dunne y Narasimhan (1999) identifican situaciones en las que la producción de una marca de distribuidor podría ser una opción aconsejable para el fabricante:

- La marca de distribuidor sea una marca premium: fundamentalmente en categorías en las que los consumidores no sean muy sensibles al precio.

- No existan importantes barreras de entrada: en un mercado con bajas barreras de entrada y donde los nuevos competidores puedan lanzar marcas similares a las de los fabricantes instalados, podría resultar rentable el contraataque de estos últimos con la producción de una marca de distribuidor.
- La marca de fabricante no sea una marca líder: cuando la cuota de mercado de una marca de fabricante no es muy elevada, éste puede optar por la fabricación de una marca de distribuidor para incrementar su participación de mercado.
- Existan sustanciales economías de coste: la producción de marcas de distribuidor puede representar una alternativa a considerar para fabricantes de productos con elevados costes fijos pero bajos costes variables.

La literatura especializada sostiene que la producción de las marcas de distribuidor permite al fabricante incrementar su volumen de actividad y conseguir economías de escala, así como establecer un fuerte vínculo con el minorista. Además, con la marca de distribuidor, el fabricante puede proteger sus marcas líderes de ofertas sustitutivas de menor precio o bien atacar de forma directa a la marca líder de la competencia (Dunne y Narashiman, 1999).

Pese a las ventajas derivadas de la fabricación de las marcas de distribuidor, el fabricante debe considerar con cautela la producción de estas marcas, fundamentalmente por el papel de agente doble que desempeña la distribución en su negociación con el productor. Por una parte el distribuidor es cliente, puesto que es quien compra al fabricante sus marcas para posteriormente realizar su venta al consumidor, pero también representa una seria competencia en la medida en que procede a la comercialización conjunta de las marcas de fabricante y de distribuidor en el interior de sus establecimientos.

En este sentido, autores como Puelles (1995) y Dunne y Narasimhan (1999)



consideran que la fabricación de marcas de distribuidor entraña un riesgo importante, en particular, para los fabricantes de marcas líderes. En primer lugar, el fabricante es consciente de que la producción de marcas de distribuidor puede suponer un crecimiento de su cuota de mercado; no obstante, éste puede producirse a costa de rentabilidad, debido al aumento de la sensibilidad al precio del consumidor y la correspondiente reducción de márgenes para sus marcas líderes. Este hecho se acentúa si el consumidor logra identificar al fabricante de la marca líder como el mismo productor de la marca de distribuidor. Además, si las marcas de distribuidor son percibidas con una calidad similar a la de la marca de fabricante líder pero con un precio favorable, podría ocurrir la denominada canibalización de la marca de fabricante.

Si bien es verdad que la elaboración de marcas de distribuidor permite aprovechar el exceso de capacidad, incrementar la experiencia y disminuir los costes unitarios de fabricación y distribución, el fabricante podría llegar a encontrarse ejecutando órdenes relativas a productos con marcas de distribuidor en categorías donde la cuota de mercado de sus marcas de fabricante fuera su principal interés.

Por tanto, en la decisión de elaborar o no marcas de distribuidor, el fabricante no debe considerar de forma aislada la reducción del coste marginal de producción, sino que debe analizar de forma conjunta en qué medida esa reducción de los costes marginales de producción compensa los costes totales incurridos en la fabricación de una marca de distribuidor. De manera que si la reducción de los costes marginales no cubre los costes totales incurridos, la marca de distribuidor no resultará rentable para el fabricante. Entre los costes derivados de la producción de una marca de distribuidor, Quelch y Harding (1996) citan los costes de canibalización anteriormente mencionados, los costes de complejidad del proceso productivo como consecuencia de los diferentes envases y etiquetas que exige la marca de distribuidor, el incremento de los costes de inventario y los costes de competencia con otros fabricantes de marcas de distribuidor. Estos últimos podrían originar una reducción de los precios imputados al minorista con la consiguiente reducción de márgenes para el fabricante y la escasa garantía de lealtad de la distribución.

Además, merece especial atención destacar que, a pesar de que la fabricación de una marca de distribuidor puede mejorar las relaciones del fabricante con la distribución a corto plazo, lo que a su vez puede contribuir positivamente en el merchandising de las marcas del fabricante, también es posible que a largo plazo se produzca un deterioro en la relación entre el distribuidor y el fabricante, fundamentado en la disminución de poder de negociación de este último.

#### **La marca de distribuidor en la relación del fabricante con el distribuidor**

El poder, el conflicto y la cooperación constituyen los principales factores que caracterizan la relación entre los distintos agentes del canal de distribución. La marca de distribuidor juega un papel central en la negociación fabricante-distribuidor, que puede incidir en estos factores.



Como elemento de poder, la aceptación y participación de mercado de estas marcas concede a la distribución la posibilidad de obtener mejores concesiones de los fabricantes, favorecer la diferenciación del establecimiento y obtener una mayor lealtad de los consumidores al mismo. Como elemento de conflicto, destaca el hecho de que los distribuidores benefician la marca de distribuidor en la gestión del lineal, de manera que se centren en la consecución de sus objetivos en perjuicio de aquellos perseguidos por el fabricante para sus marcas. Por último, como elemento de cooperación, la marca de distribuidor puede ser gestionada junto con la marca de fabricante para satisfacer los objetivos de productores, distribuidores y consumidores en el canal de distribución. En este sentido, la gestión por categorías en lugar de por marcas y la colaboración de ambos agentes en la mejor utilización de la información obtenida en el mercado son elementos claves para una correcta cooperación. Esta forma de relación es tanto más viable cuanto más similar es la posición competitiva del fabricante y del minorista en el canal de distribución.

## ANÁLISIS EMPÍRICO

### Metodología y análisis descriptivo de la muestra

Para analizar los resultados económicos y relacionales de los fabricantes españoles de marca de distribuidor en productos de gran consumo se desarrolla una investigación empírica desde la óptica del fabricante (3). El cuestionario que se envió fue realizado en estrecha colaboración con varios representantes de las empresas del sector, que cooperaron en las fases del diseño y del pretest. La información procede de una encuesta postal dirigida a 801 empresas de productos de gran consumo (con facturación superior a 4,81 millones de euros). Cada cuestionario contenía preguntas generales y preguntas específicas para fabricantes de marca de distribuidor y para no fabricantes de marca de distribuidor. A las empresas encuestadas se les solicitó que cumplimen-

CUADRO Nº 1

### DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA MUESTRA Y CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS UEN

	NÚMERO DE RESPUESTAS	% VÁLIDO
<b>■ TIPOS DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR LAS UEN</b>		
ALIMENTACIÓN GENERAL Y BEBIDAS	49	59,8
ALIMENTACIÓN PERECEDERA	28	34,1
ASEO PERSONAL Y LIMPIEZA DEL HOGAR	5	6,1
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	
<b>■ FACTURACIÓN DE LAS UEN (EN MILES DE EUROS)</b>		
INFERIOR A 12.020,24	27	38,0
ENTRE 12.020,24 Y 120.202,42	31	43,7
SUPERIOR A 120.202,42	13	18,3
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	
<b>■ CUOTA DE MERCADO PROMEDIO DE LAS UEN</b>		
LÍDERES	26	31,0
ENTRE EL 50% DEL LÍDER Y EL LÍDER	25	29,8
INFERIOR AL 50% DEL LÍDER	33	39,3
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	
<b>■ G. PUBLICITARIO (% SOBRE VENTAS TOTALES DEL GASTO PUBLICITARIO DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS, CON RELACIÓN A LOS TRES PRINCIPALES COMPETIDORES)</b>		
BAJO	39	46,4
MEDIO	22	26,2
ALTO	23	27,4
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	
<b>■ IMPORTANCIA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (MD) (% SOBRE VENTAS QUE REPRESENTAN LAS MD EN LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL FABRICANTE)</b>		
BAJA (MENOR DEL 20%)	41	50,6
MEDIA (DEL 20% AL 50%)	31	38,3
ALTA (MÁS DEL 50%)	9	11,1
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	

taran un cuestionario por cada unidad de negocio (UEN). La elección de unidades de negocio como sujetos de la investigación se debe a que las empresas fabricantes tienen, en general, carteras de productos muy diversificadas y compiten con diferentes estrategias en cada unidad, manteniendo asimismo relaciones diferenciadas con los distribuidores en el canal (Cruz et al, 1999). El análisis por unidades de negocio se fundamenta adicionalmente en que si bien la penetración de la marca de distribuidor se ha incrementado para el conjunto de productos en los que está presente, el carácter de

esa evolución se ha mostrado desigual por categorías de producto.

El trabajo de campo se realizó durante los meses de diciembre de 2000 a abril de 2001. El número total de cuestionarios válidos recibidos fue de 161, de los que 85 declararon producir marcas de distribuidor. Para el análisis estadístico de la información se han utilizado los paquetes estadísticos SPSS v.12 y Dyane v.2.

Los resultados empresariales que los fabricantes de marca de distribuidor declaran obtener están condicionados, sin duda, por la distribución sectorial y la ca-



racterísticas de las 85 unidades de negocio que constituyen la muestra de esta investigación (cuadro nº 1).

Se observa que la mayoría de las unidades de negocio fabricantes de marca de distribuidor producen alimentación general y bebidas (59,8%), tienen una facturación entre 12 y 120 millones de euros (43,7%), una cuota de mercado inferior al 50% del líder (39,3%), un gasto publicitario bajo (46,4%) y un bajo porcentaje de ventas de las marcas de distribuidor en su cartera de productos (50,6%).

### Análisis de los resultados económicos procedentes de la gestión de las marcas de distribuidor

#### Análisis del margen de beneficio

Los costes variables en los que incurre el fabricante para la elaboración de marca de distribuidor son menores que los costes que soporta para la comercialización de sus propias marcas, puesto que el esfuerzo de marketing destinado a las marcas de distribuidor corresponde en gran medida al minorista (Quelch y Harding, 1996). Sin embargo, el precio de tarifa que el fabricante puede cargar al detallista por las marcas de distribuidor es inferior al que repercute sobre las marcas de fabricante. La mayor accesibilidad del distribuidor al conocimiento del coste de producción de su marca y su mayor poder de negociación con el fabricante, le permiten exigir un precio para sus marcas cercano al coste unitario de producción (Clark, 1981, y De Chernatony y McDonald, 1992).

Por tanto, si bien el fabricante soporta un coste más elevado para sus marcas que para las marcas de distribuidor, también puede cargar al minorista precios superiores, lo que en último término explicaría la evidencia que revela que el productor obtiene un margen unitario de beneficios inferior para las marcas de distribuidor que para las marcas de fabricante. Es preciso apuntar que se espera que este margen resulte aún de menor magnitud ante la concurrencia de ciertas condiciones de la oferta y la demanda. En concre-

CUADRO Nº 2

### MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA LAS MARCAS QUE COMPONEN SU CARTERA DE PRODUCTO

	N	MEDIA (MED)	DESVIACIÓN TÍPICA (D.T.)
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA LAS MD QUE FABRICA EN COMPARACIÓN CON SUS MARCAS DE FABRICANTE (MF)	83	2,16	1,22
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA SU PRINCIPAL MD EN COMPARACIÓN CON SU PRINCIPAL MF	83	2,43	1,22

1: MUCHO MENOR EN MD...5: MUCHO MAYOR EN MD.

CUADRO Nº 3

### FACTORES QUE AFECTAN AL MARGEN DE BENEFICIO RELATIVO DEL FABRICANTE PARA LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

MARGEN DE BENEFICIO RELATIVO DEL FABRICANTE PARA LA MD	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA LAS MD QUE FABRICA EN COMPARACIÓN CON SUS MF	• EMPRESAS PEQUEÑAS	• 2,56	• 2,95*
	• MAYOR % VENTAS MD	• 3,25	• 4,70**
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA SU PRINCIPAL MD EN COMPARACIÓN CON SU PRINCIPAL MF	• EMPRESAS PEQUEÑAS	• 3,11	• 7,98***
	• POSICIÓN COMPETITIVA MEDIA	• 2,88	• 2,50*
	• MAYOR % VENTAS MD	• 3,25	• 8,78***

\*, \*\*, \*\*\*: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

to, la presencia de costes de canibalización, de costes de complejidad del proceso productivo, el incremento de los costes de inventario y el aumento de los costes de competencia con otros fabricantes de marcas de distribuidor (Quelch y Harding, 1996).

En esta investigación se plantean dos preguntas para analizar comparativamente los resultados económicos que los fabricantes de marca de distribuidor obtienen con estas marcas y sus marcas de fabricante. Por una parte, se examinan las diferencias entre la totalidad de las marcas de fabricante y de distribuidor que conforman la cartera de productos del fabricante y por otra, únicamente entre las principales marcas dentro de cada tipo (cuadro nº 2).

Estas dos variables están significativamente correlacionadas, por lo que las

conclusiones que se derivan de sus respectivos análisis son similares (4). Es posible observar cómo el margen de beneficio de los productores sobre las marcas de distribuidor es inferior al de las marcas de fabricante, siendo las diferencias menores cuando se comparan la principal marca de fabricante y de distribuidor.

No obstante, se identifican diferencias significativas en ambos indicadores según las características descriptivas del fabricante –tamaño y liderazgo– y la importancia de las marcas de distribuidor para este agente, medida como el porcentaje sobre el total de ventas que representan las marcas de distribuidor en la cartera de productos del fabricante (cuadro nº 3). Con relación a la media muestral, las empresas de menor tamaño y con mayores porcentajes de ventas de marca de distribuidor declaran márgenes relativos supe-



CUADRO N° 4

**RELACIÓN DEL MARGEN DE BENEFICIO RELATIVO DEL FABRICANTE PARA LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y LAS MOTIVACIONES DE PRODUCCIÓN DE ESTAS MARCAS**

MARGEN BRUTO RELATIVO PARA LAS MD	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA LAS MD QUE FABRICA EN COMPARACIÓN CON SUS MF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD SATISFACTORIA</li> <li>• CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA</li> <li>• APROVECHAR CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN OCIOSA</li> <li>• CONTROLAR LA MD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,60</li> <li>• 2,34</li> <li>• 1,93</li> <li>• 1,58</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4,91**</li> <li>• 2,89*</li> <li>• 2,82*</li> <li>• 3,16*</li> </ul>
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA SU PRINCIPAL MD EN COMPARACIÓN CON SU PRINCIPAL MF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD SATISFACTORIA</li> <li>• CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA</li> <li>• ÚNICA POSIBILIDAD DE MANTENERSE EN EL CANAL</li> <li>• OBTENCIÓN DE UN MEJOR TRATAMIENTO DE OTRAS MARCAS DE LA EMPRESA</li> <li>• SI NO LAS FABRICA NUESTRA EMPRESA, OTRA LO HARÁ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,92</li> <li>• 2,80</li> <li>• 3,53</li> <li>• 3,18</li> <li>• 2,23</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6,48**</li> <li>• 12,95***</li> <li>• 17,89***</li> <li>• 4,99**</li> <li>• 2,97*</li> </ul>

\*, \*\*, \*\*\*: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

Nota: En letra cursiva indica relación inversa.

rios para las marcas de distribuidor, siendo éstos en algunos casos muy similares o ligeramente más elevados que los de las marcas de fabricante.

En primer lugar, se detecta una asociación inversa entre el tamaño empresarial y el margen de beneficio relativo de las marcas de distribuidor declarado por el productor. Además, cuando la comparación se practica entre las principales marcas de fabricante y de distribuidor, las unidades de negocio pequeñas declaran obtener un margen de beneficio ligeramente más elevado para su principal marca de distribuidor.

En segundo lugar, se evidencia una relación positiva entre la importancia de las marcas de distribuidor en la cartera de productos del fabricante y su margen para estas marcas. No obstante, únicamente para porcentajes de marca de distribuidor superiores al 50%, los valores de ambos indicadores utilizados en la medición del margen de beneficio del fabricante son superiores para la marcas de distribuidor.

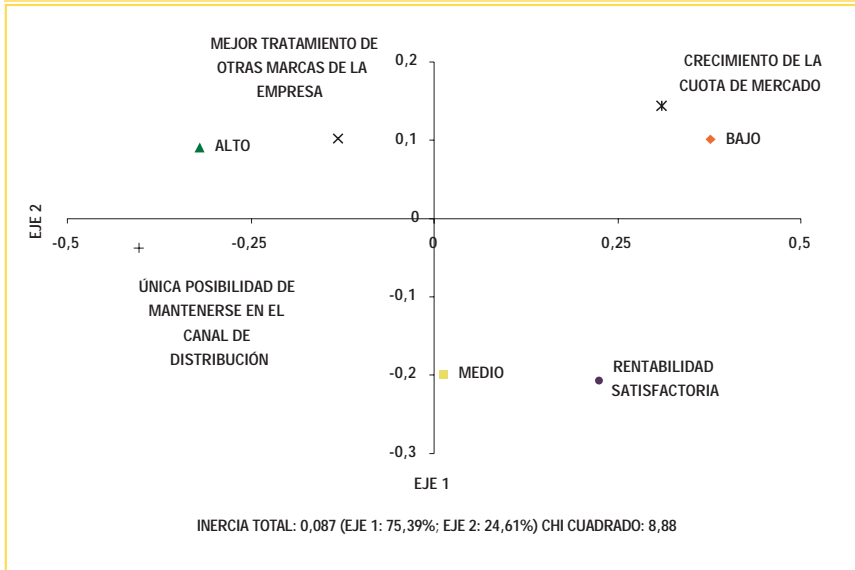
Finalmente, se observa una influencia de la variable de posición competitiva en el valor asignado por los fabricantes al margen de beneficio relativo de la principal marca de distribuidor. Los productores líderes son los que obtienen menor margen de beneficio con su principal marca de distribuidor, seguidos de aquellos con una cuota de mercado inferior al 50% del líder. Las empresas con una participación entre el 50% y el 75% del líder declaran obtener un margen de beneficio similar con la principal marca de distribuidor y de fabricante.

*Análisis de la relación entre objetivos y resultados económicos*

En el análisis de los resultados económicos resulta de especial interés examinar la relación entre los márgenes de beneficio obtenidos por el fabricante con la marca de distribuidor y las razones por las que decidió elaborar estas marcas. Con objeto de estudiar en qué medida los resultados económicos del fabricante para las marcas de distribuidor se correspon-

GRÁFICO Nº 1

**RELACIÓN DEL MARGEN DE BENEFICIO RELATIVO DEL FABRICANTE PARA SU PRINCIPAL MARCA DE DISTRIBUIDOR Y LAS MOTIVACIONES DE PRODUCCIÓN DE ESTAS MARCAS**



den con sus motivaciones de fabricación, se realizan los correspondientes análisis de varianza entre ambas variables (cuadro nº 4).

Los márgenes de beneficio relativos para las marcas de distribuidor son significativamente más bajos para los fabricantes que producen estas marcas con objeto de aprovechar la capacidad de producción ociosa, como medio para controlar la marca de distribuidor o para evitar que lo haga la competencia. Por el contrario, las empresas que deciden elaborar marca de distribuidor para obtener un crecimiento de su cuota de mercado y una rentabilidad satisfactoria, logran márgenes superiores para las marcas de distribuidor, aunque inferiores a los de sus marcas de fabricante. Sólo las unidades de negocio que manifiestan que 1) la elaboración de las marcas de distribuidor es la única posibilidad para mantenerse en el canal o que 2) es un medio para obtener un mejor tratamiento para otras marcas de la empresa, logran unos márgenes brutos superiores sobre su principal marca de distribuidor que sobre su principal marca de fabricante. En estos casos, la

marca de distribuidor intensifica su carácter estratégico en tanto en cuanto de ella depende el acceso del fabricante a los segmentos de mercado que controla la empresa minorista y, en consecuencia, su supervivencia futura.

Para visualizar gráficamente la relación entre el margen de beneficio relativo (bajo, medio, alto) y los objetivos que han motivado la fabricación de marca de distribuidor, se aplica un análisis factorial de correspondencias referido a la principal marca de distribuidor. En el gráfico 1 se aprecia cómo márgenes relativos inferiores sobre la principal marca de distribuidor están asociados al objetivo de crecimiento de la cuota de mercado de la empresa. Mientras que los fabricantes que declaran producir estas marcas para obtener una rentabilidad satisfactoria logran unos márgenes similares entre su principal marca de distribuidor y de fabricante. Además, se pone de manifiesto que las unidades de negocio que elaboran marca de distribuidor por motivaciones estratégicas relacionadas con su supervivencia o la de sus marcas de fabricante, perciben unos márgenes de beneficio más ele-

vados para las marcas de distribuidor que para sus marcas de fabricante. Los resultados obtenidos advierten que la elaboración de marca de distribuidor es una opción especialmente interesante para fabricantes con marcas débiles (Dunne y Narasimhan, 1999), que deciden fabricar marca de distribuidor para mantenerse en un canal o lograr mejores acuerdos para sus marcas de fabricante.

**Análisis de los resultados relacionales obtenidos con la gestión de las marcas de distribuidor**

En el análisis de los resultados del fabricante con la gestión de las marcas de distribuidor, conviene examinar no sólo los resultados económicos sino también los obtenidos en su relación con el distribuidor. Sobre estos últimos, se analiza el nivel de satisfacción del fabricante y su dependencia de la marca de distribuidor.

*a) Satisfacción del fabricante*

Los resultados de la investigación realizada revelan que el nivel de satisfacción del fabricante con el principal minorista para el que elabora marca de distribuidor es li-

CUADRO N° 5

**GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR PARA EL QUE FABRICA MARCA DE DISTRIBUIDOR**

	% VÁLIDO
1. MUY REDUCIDO	4,8
2. REDUCIDO	15,5
3. MEDIO	41,7
4. ELEVADO	34,5
5. MUY ELEVADO	3,6



CUADRO N° 6

**FACTORES QUE AFECTAN AL DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL FABRICANTE CON EL DISTRIBUIDOR**

GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR PARA EL QUE FABRICA MD	• TIPO DE PRODUCTO: ALIMENTACIÓN GENERAL Y BEBIDAS Y ASEO Y LIMPIEZA	• 3,33	• 3,53**
	• MENOR TAMAÑO	• 3,48	• 3,28**
	• GASTO PUBLICITARIO ALTO-BAJO	• 3,43/ 3,23	• 3,37**
	• MAYOR % VENTAS MD	• 3,78	• 2,91*
	• MEDIO MARGEN DE BENEFICIO	• 3,60	• 7,83***

\*, \*\*, \*\*\*: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

geramente superior al valor medio (3,2 sobre 5), agrupándose la mayoría de los productores en torno a posiciones medias o elevadas (cuadro n° 5).

No obstante, el perfil estratégico del fabricante, el porcentaje de ventas que representan las marcas de distribuidor en su cartera de productos y el margen de beneficio relativo de estas marcas influyen significativamente en el grado de satisfacción con el distribuidor (cuadro n° 6). En primer lugar, se analiza el efecto que el tipo de producto y la estrategia competitiva ejercen sobre el grado de satisfacción expresado por el fabricante de marca de distribuidor. En concreto, los fabricantes de productos no perecederos se muestran más satisfechos con el minorista para el que fabrican su principal marca de distribuidor. Además, las empresas que no establecen su posición competitiva sobre la base de economías de escala muestran un grado de satisfacción mayor en la negociación con el principal distribuidor para el que elaboran marca de distribuidor. Por último, la diferenciación, si es elevada, favorece la obtención de satisfacción en la relación, ya que es probable que proteja al fabricante. Cuando la diferenciación es muy baja, la marca de distribuidor ayuda a competir en el mercado, por lo que los fabricantes también se sienten más satisfechos en su relación con el minorista para el que fabrican su principal marca de distribuidor.

En segundo lugar, con relación a la importancia de las marcas de distribuidor en la cartera de productos del fabricante, conviene destacar que los productores con un porcentaje de ventas de las marcas de distribuidor superior al 50% declaran un nivel de satisfacción elevado con el distribuidor, frente al nivel medio de satisfacción expresado por los que obtienen una participación inferior al 50% con estas marcas. Por último, y en lo que respecta a los resultados económicos, los fabricantes con bajos márgenes de beneficio para las marcas de distribuidor en comparación con las marcas de fabricante, manifiestan niveles de satisfacción ligeramente inferiores en su relación con el distribuidor, frente a la sa-



CUADRO N° 7

### RELACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL FABRICANTE CON LAS MOTIVACIONES DE PRODUCCIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR PARA EL QUE FABRICA MD	• RENTABILIDAD SATISFACTORIA	• 3,52	• 5,76**
	• CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA	• 3,29	• 2,53*
	• <i>FORMA DE CONTROLAR LA MD</i>	• 2,54	• 8,08***

\*, \*\*, \*\*\*: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

Nota: En letra cursiva indica relación inversa.



CUADRO N° 8

### IMPOSICIONES DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA FABRICACIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

IMPOSICIONES DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA FABRICACIÓN DE LAS MD	NÚMERO DE RESPUESTAS	% VÁLIDO
INFORMACIÓN EN LA ETIQUETA EN VARIOS IDIOMAS	43	50,6
REVISIONES PERIÓDICAS DEL CONTRATO	41	48,2
IDENTIFICACIÓN DEL FABRICANTE	35	41,2
DETERMINADA VARIEDAD DE SURTIDO	34	40,0
NO IDENTIFICACIÓN DEL FABRICANTE	26	30,6
IMPOSIBILIDAD DE REVISAR Y ACTUALIZAR PRECIOS DE FORMA PERIÓDICA	25	29,4
IMITACIÓN DE MARCAS LÍDERES	19	22,4
NIVEL DE INNOVACIÓN DETERMINADO	16	18,8
EXIGENCIA DE EXCLUSIVIDAD	12	14,1
EXIGENCIA DE FABRICACIÓN EN EXCLUSIVA DE MARCAS DE INFERIOR CALIDAD Y PRECIO	3	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

tisfacción media y alta de los que obtienen un margen superior o similar con las marcas de distribuidor en comparación con las marcas de fabricante.

Además, el grado de satisfacción del fabricante con el minorista presenta diferencias significativas según la motivación que ha soportado la decisión de elaborar marca de distribuidor (cuadro n° 7). Las unidades de negocio que producen estas marcas como medio para obtener una rentabilidad satisfactoria o aumentar la cuota de mercado de la empresa mani-

fiestan niveles de satisfacción con el minorista por encima del valor medio. Por el contrario, aquellas empresas que producen estas marcas por motivos de control, declaran estar insatisfechas con el principal minorista para el que trabajan la marca de distribuidor.

Directamente relacionado con el nivel de satisfacción del productor está el tipo de imposiciones que este agente debe soportar del minorista en la elaboración de las marcas de distribuidor (cuadro n° 8). En esta investigación se plantean

un conjunto de exigencias del minorista al fabricante en la producción de estas marcas. Las condiciones más citadas son las que hacen referencia a la información de la etiqueta en varios idiomas y las revisiones periódicas del contrato sin garantía de continuidad. La identificación del fabricante se exige en un 40% de los casos, mientras que la no identificación ocurre en un 31%. También es importante que el productor disponga de una determinada variedad de surtido.

El análisis cruzado de cada una de las alternativas con el grado de satisfacción pone de manifiesto que hay tres tipos de imposiciones que según los fabricantes de marca de distribuidor les provocan un elevado grado de insatisfacción (cuadro n° 9). Los productores a los que el minorista les exige la imitación del diseño del envase y la etiqueta de marcas líderes, la imposibilidad de revisar y actualizar los precios de forma periódica o la realización de revisiones periódicas del contrato sin garantía de continuidad declaran niveles de satisfacción por debajo del valor medio de la escala y significativamente inferiores a los que no mencionan tales imposiciones.

Además, merece especial atención reparar en la relación entre la posición competitiva del fabricante y las imposiciones exigidas por el minorista (gráfico n° 2). El

CUADRO N° 9

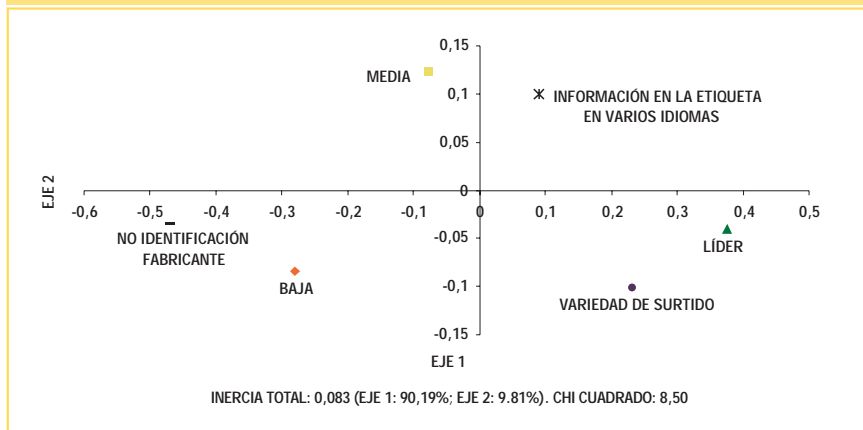
**RELACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL FABRICANTE Y LAS IMPOSICIONES DEL MINORISTA EN LA FABRICACIÓN DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR**

VARIABLES DESCRIPTIVAS	IMPOSICIONES DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA FABRICACIÓN DE LAS MD	MED	F DE SNEDECOR
GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR PARA EL QUE FABRICA MD	• REVISIONES PERIÓDICAS DEL CONTRATO	• 2,93	• 5,99**
	• IMPOSIBILIDAD DE REVISAR Y ACTUALIZAR PRECIOS DE FORMA PERIÓDICA	• 2,88	• 3,71*
	• IMITACIÓN DE MARCAS LÍDERES	• 2,47	• 17,30***

\*, \*\*, \*\*\*: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

GRÁFICO N° 2

**RELACIÓN ENTRE LAS IMPOSICIONES DEL MINORISTA EN LA FABRICACIÓN DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL FABRICANTE**



análisis factorial de correspondencias aplicado al cuadro de contingencia entre ambos aspectos revela que la no identificación del fabricante se exige a las empresas no líderes. La información de la etiqueta en varios idiomas se requiere fundamentalmente a los seguidores, y la variedad de surtido se impone sobre todo a los líderes. La imposición mayoritaria de una determinada variedad de surtido a los fabricantes líderes alerta a estos productores de los posibles riesgos de elaborar estas marcas en su negociación con el distribuidor a largo plazo.

*b) Dependencia del fabricante*

Por último, se analiza la dependencia del fabricante hacia el minorista derivada de

la producción de marcas de distribuidor. Los resultados del cuadro n° 10, sobre la repercusión de dejar de fabricar estas marcas, indican que los productores expresan una preocupación media por estas consecuencias. Aún así, perciben de forma diferente los efectos tipificados en el cuestionario. El más importante sería el efecto sobre el nivel de cooperación con el distribuidor, única puntuación por encima del valor medio de la escala. Por debajo del nivel medio están los efectos sobre la cuota de mercado, los costes de fabricación y el margen de beneficios. El aspecto sobre el que menos afectaría dejar de fabricar marca de distribuidor es el referido a los costes de distribución.

Las consecuencias planteadas se perciben de forma diferente según el tipo de producto, el porcentaje de ventas de la marca de distribuidor y el margen de beneficios de la principal marca de distribuidor frente a la marca de fabricante (cuadro n° 11). Así, los productores con superior porcentaje de ventas de marca de distribuidor y margen de beneficio superior para las marcas de distribuidor perciben mayor repercusión al dejar de fabricar estas marcas en los costes de fabricación, en el margen de beneficio, en la cuota de mercado y en el nivel de cooperación con el principal distribuidor. La diferencia es especialmente acusada en la variable que mide el porcentaje de ventas de marca de distribuidor, puesto

CUADRO N° 10

**NIVEL DE REPERCUSIÓN DE DEJAR DE FABRICAR MARCA DE DISTRIBUIDOR**

NIVEL DE REPERCUSIÓN DE DEJAR FABRICAR MD*	N	MEDIA (MED)	DESVIACIÓN TÍPICA (D.T.)
NIVEL DE COOPERACIÓN CON EL DISTRIBUIDOR	84	4,38	1,84
CUOTA DE MERCADO	84	3,80	1,78
COSTES DE FABRICACIÓN	83	3,71	1,74
MARGEN DE BENEFICIO	85	3,32	1,66
COSTES DE DISTRIBUCIÓN	84	2,83	1,69

\* 1: ESCASA REPERCUSIÓN ...7: ELEVADA REPERCUSIÓN.

CUADRO N° 11

**FACTORES QUE AFECTAN AL NIVEL DE REPERCUSIÓN DE DEJAR DE FABRICAR MARCAS DE DISTRIBUIDOR**

NIVEL DE REPERCUSIÓN DE DEJAR DE FABRICAR MD	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
COSTES DE FABRICACIÓN	• MAYOR % VENTAS MD	• 5,22	• 4,70**
	• MAYOR MARGEN DE BENEFICIO	• 4,41	• 2,53*
MARGEN DE BENEFICIO	• MAYOR % VENTAS MD	• 5,44	• 19,19***
	• MAYOR MARGEN DE BENEFICIO	• 4,24	• 9,38***
CUOTA DE MERCADO	• ASEO PERSONAL Y LIMPIEZA DEL HOGAR	• 4,60	• 2,40*
	• MAYOR % VENTAS MD	• 5,75	• 17,64***
	• MAYOR MARGEN DE BENEFICIO	• 4,53	• 4,19**
NIVEL DE COOPERACIÓN CON EL DISTRIBUIDOR	• MAYOR % VENTAS MD	• 5,13	• 2,66*
	• MAYOR MARGEN DE BENEFICIO	• 5,29	• 3,20**

\*, \*\*, \*\*\*: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

que en las tres primeras partidas, los fabricantes con un porcentaje de ventas de marca de distribuidor alto, superior al 50%, están por encima de 5 y los fabricantes con un porcentaje bajo, inferior al 20%, están por debajo de 3. Este resultado es consistente con el mayor grado de dependencia al que se ven sometidos los fabricantes cuyos resultados en términos de mercado y financieros están fuertemente asociados con la producción de marcas de distribuidor.

**CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En lo que respecta a los resultados obtenidos por los fabricantes en la gestión de las marcas de distribuidor, es preciso diferenciar entre los resultados económicos y los relacionales. Por una parte, esta investigación corrobora que el fabricante obtiene un margen de beneficios inferior con la marca de distribuidor (Quelch y Harding, 1996). El productor es quien so-

porta los gastos de marketing para sus marcas, y el desconocimiento de estos gastos por parte de la distribución concede al productor un amplio margen de maniobra para fijar precios de tarifa superiores a sus marcas de fabricante. Sin embargo, el margen relativo obtenido con las marcas de distribuidor guarda una relación directa con la importancia de estas marcas en la cartera de productos del fabricante. De manera que la especialización en marca de distribuidor favorece la obtención de un margen en este tipo de marca similar o ligeramente superior al alcanzado con la marca de fabricante.

Asimismo, se pone de manifiesto que la utilización de la marca de distribuidor para desarrollar estrategias defensivas –control de estas marcas, evitar que las produzca la competencia o el exceso de capacidad de producción ociosa– no contribuye a mejorar resultados económicos expresados en márgenes de beneficio relativos, mientras que su incorporación a estrategias de crecimiento rentable –crecimiento de la cuota de mercado u obtención de rentabilidad satisfactoria– afecta positivamente a la consecución de márgenes de beneficio superiores. Por último, los fabricantes que disponen de marcas débiles y elaboran marca de distribuidor para mantenerse en el canal o mejorar el tratamiento de sus marcas de fabricante declaran márgenes para las marcas de distribuidor superiores a los de sus marcas de fabricante.

Por otra parte, entre los resultados relacionales expresados por los fabricantes de marca de distribuidor en su negociación con el minorista, destaca su grado de satisfacción. En su relación con el principal minorista para el que fabrican marca de distribuidor manifiestan una satisfacción media-alta, que es más elevada cuando la marca de distribuidor representa una participación superior al 50% de las ventas.

Para el conjunto de fabricantes, el nivel de repercusión de dejar de elaborar marca de distribuidor es medio-alto en el grado de cooperación con el distribuidor. El nivel de repercusión es medio en la cuota





de mercado y en los costes de fabricación, y bajo en los márgenes de beneficio y en los costes de distribución. No obstante, la repercusión económica es tanto más elevada cuanto mayor es la dependencia en ventas del fabricante para las marcas de distribuidor, aunque también es mayor la satisfacción con el minorista. La disparidad de objetivos del minorista y los fabricantes con un elevado porcentaje de ventas de marca de distribuidor es menor que entre el minorista y los fabricantes con marcas fuertes, lo que supone un menor conflicto en el canal.

Un aspecto directamente relacionado con el nivel de satisfacción del fabricante tiene que ver con las imposiciones recibidas del minorista a la hora de producir estas marcas. Las imposiciones son un reflejo del ejercicio de poder del minorista hacia el distribuidor. Los resultados de la investigación revelan el efecto negativo y significativo de las imposiciones del minorista en la satisfacción del fabricante, especialmente cuando se exige al fabricante la imitación de marcas líderes y revisiones continuas del contrato de fabricación de marca de distribuidor. No se observa, sin embargo, un efecto significativo y negativo en la satisfacción para las imposiciones de identificación o no identi-

ficación del fabricante en la etiqueta, información en la etiqueta en varios idiomas, exigencia de fabricación en exclusiva de otras marcas de inferior calidad y precio, presentación de una determinada variedad de surtido o exclusividad respecto a otros distribuidores.

Las diferentes imposiciones recibidas por los fabricantes en la elaboración de marca de distribuidor guardan relación con su posición competitiva en el mercado. Así, la variedad de surtido es principalmente impuesta a fabricantes líderes, la información en la etiqueta en varios idiomas a productores medianos, y la no identificación del fabricante a aquellos con una baja posición competitiva. Los resultados son acordes con la creciente preocupación de la distribución por el crecimiento de estas marcas y la mejora de su calidad e imagen en el mercado. Además, advierten a los fabricantes líderes de los peligros potenciales de la decisión de elaborar marca de distribuidor para mejorar su posición negociadora y beneficiar sus marcas de fabricante.

Los fabricantes con marcas fuertes pueden hacer uso de la posición competitiva de sus marcas para compensar el poder del minorista. Estos productores pueden conseguir mejorar su posición nego-

ciadora en el corto plazo y favorecer el merchandising de sus marcas, puesto que el distribuidor es consciente de su dependencia hacia las marcas de fabricante líderes en la medida que generan tráfico y favorecen las ventas cruzadas en el establecimiento. Sin embargo, el distribuidor les exige a estos productores líderes, a diferencia del resto, la presencia de una mayor variedad de surtido. En esta línea, Quelch y Harding (1996) advierten que la elaboración de marca de distribuidor puede contribuir a aumentar el poder negociador del fabricante en el canal a corto plazo, pero que en el largo plazo, los productores podrían llegar a verse obligados a prestar una mayor atención a las marcas de distribuidor, revelar costes de estructura o compartir innovaciones en productos y procesos.

Asimismo, los distribuidores pueden ejercer su poder sobre los fabricantes con marcas débiles, ya que se pone de manifiesto que estos fabricantes no tienen opción de entrar en un canal o comercializar sus marcas si no deciden producir marca de distribuidor. Sin embargo, estos fabricantes son los que declaran un mayor porcentaje de marcas de distribuidor en su cartera de productos, que a largo plazo podría desencadenar una especialización del fabricante en la marca de distribuidor del minorista, con el consiguiente poder de referencia del productor en la marca de distribuidor.

En ambos casos se pone de manifiesto que el ejercicio de poder, por parte de uno de los miembros del canal, incrementa los beneficios obtenidos por este agente en el corto plazo, pero es probable que actúe en detrimento de sus beneficios en el largo plazo. Kumar (1996) encuentra dos razones que fundamentan este hecho y que conducen a la colaboración como mejor forma de relación entre fabricantes y distribuidores. Por una parte, la organización dependiente puede llegar a alcanzar, a lo largo del tiempo, un poder más amplio que la organización dominante. Además, cuando una empresa hace uso de su poder de negociación de forma sistemática, las empresas dependientes





suelen desarrollar estrategias de contraataque o defensa.

Por tanto, bajo la consideración de los efectos negativos del ejercicio de poder en el largo plazo, se debe considerar la cooperación como la mejor forma de relación. En el marco de cooperación entre el fabricante y el distribuidor, ambos agentes deben propiciar el desarrollo de la estrategia de marketing que mejor se ajuste

a los objetivos, las estrategias y las actividades del fabricante y del distribuidor, que propicie los mayores rendimientos tanto de las marcas de fabricante como de distribuidor, y que contribuya al mejor desarrollo de las relaciones entre ambos agentes de manera que se satisfagan adecuadamente las necesidades del consumidor (Smith, Venkatraman y Wortzel, 1995).

Con este trabajo se abre una línea futura en la que resulta de gran interés: el estudio de los resultados económicos y relacionales del fabricante con el minorista que incorpore las características descriptivas y las estrategias competitivas de los distintos detallistas para los que el fabricante produce marca de distribuidor; el análisis de la rentabilidad para distintas marcas de distribuidor (en la actualidad los minoristas empiezan a comercializar más de una marca de distribuidor en sus carteras de productos, segmentando entre marcas valor y marcas premium de distribuidor), y la aplicación del análisis a otros sectores como el de bienes de consumo duradero. ■

**NATALIA RUBIO BENITO**

**MARÍA JESÚS YAGÜE GUILLÉN**

Facultad de CC. Económicas y Empresariales  
Universidad Autónoma de Madrid

## BIBLIOGRAFÍA

- AILAWADI, K.L. y B. HARLAM (2004): "An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store-brand share", *Journal of Marketing*, 68, January, pp. 147-165.
- ALBION, M.S. y P.W. FARRIS (1987): "Manufacturer advertising and retail gross margins", *Advances in Marketing and Public Policy*, 1, pp. 107-136.
- BORGHESANI, W.; P. DE LA CRUZ y D. BERRY (1997): "Controlling the chain: buyer power, distributive control and new dynamics in retailing", *Business Horizons*, Julio-Agosto, pp. 17-24.
- CLARK, I. M. (1981): *Retailer branding: profit improvement opportunities*, Richmond, Management Horizons.
- CRUZ, I. (Coord) (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Ed. Pirámide.
- DE CHERNATONY, L. y M.H.B. MCDONALD (1992): *Creating powerful brands*, Butterworth Heinemann.
- DUNNE, D y C. NARASIMHAN (1999): "The new appeal of private labels", *Harvard Business Review*, 77 (3), May-June, pp: 41-52.
- EL-ANSARY, A.I. y L.W. STERN (1972): "Power measurement in the distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, 9, February, pp. 47-52.
- FERNÁNDEZ, R. y P. REINARES (1998): "Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, 38, pp. 92-101.
- HANDY, C.R. (1985): "Surveying private and national brand prices", *National Food Review*, 29, pp. 14-17.
- HOGARTH-SCOTT, S. y S.T. PARKINSON (1993): "Retailer-supplier relationships in the food channel –a supplier perspective–", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21 (8), pp. 11-18.
- KASULIS, J.J.; F.W. MORGAN; D.E. GRIFFITH; J.M. KENDERDINE (1999): "Managing trade promotions in the context of market power", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (3), pp. 320-332.
- KUMAR, N. (1996): "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, 74 (6), November-December, pp. 92-106.
- LAL, R. y C. NARASIMHAN (1996): "The inverse relationship between manufacturer and retailer margins: a theory", *Marketing Science*, 15 (2), pp. 132-151.
- MCMASTER, D. (1987): "Own brands and the cookware market", *European Journal of Marketing*, 21 (1), pp. 83-94.
- MÉNDEZ, J.L.; J. OUBIÑA y M. ROZANO (2000): "Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor", *Distribución y Consumo*, 53, pp. 55-73.
- MESSINGER, P.R. y C. NARASIMHAN (1995): "Has power shifted in the grocery channel?", *Marketing Science*, 14 (2), pp. 189-223.
- MILLS E., D. (1995): "Why retailers sell private labels", *Journal of Economics & Management Strategy*, 4 (3), pp. 509-528.
- PUELLES, J.A. (1995): "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", *Información Comercial Española*, 739, pp. 117-129.
- PUELLES, J.A.; P. FERNÁNDEZ DE LARREA y R. ALBERT (1997): "Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio". *Distribución y Consumo*, 33, pp. 112-129.
- SMITH, G.E.; M.P. VENKATRAMAN y L.H. WORTZEL (1995): "Strategic marketing fit in manufacturer-retailer relationships: Price leaders versus merchandise differentiators", *Journal of Retailing*, 71 (3), Fall, pp. 297-315.

## NOTAS

- (1) Estos autores analizan los márgenes brutos relativos y absolutos del minorista con la marca de distribuidor. Observan que los márgenes minoristas relativos para las marcas de distribuidor, son significativamente mayores que los obtenidos para las marcas de fabricante. Sin embargo, advierten que la ventaja minorista en el margen relativo de la marca de distribuidor, no siempre se mantiene cuando se considera el margen bruto absoluto, debido a los precios minoristas sustancialmente menores de estas marcas frente a las marcas de fabricante.
- (2) Los ratios de concentración en el mercado español de productos de gran consumo son bastante elevados. En el año 2001, la cuota de mercado de las cuatro primeras empresas minoristas sobrepasaba la mitad del mercado total en valor, mientras que las ocho primeras conseguían concentrar únicamente dos tercios de la cuota (Nielsen, 2002).
- (3) La investigación empírica que se desarrolla forma parte de un proyecto de investigación más amplio sobre el funcionamiento de las marcas de distribuidor desde la óptica de productores y no productores de estas marcas, si bien para este trabajo se considera únicamente la información referida a los fabricantes de marca de distribuidor.
- (4) El coeficiente de correlación de Pearson alcanza un valor de 0,36, significativo al 1%.



# Implantación de prácticas logísticas medioambientales

## Papel de la certificación medioambiental

■ ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO Y JAVIER GONZÁLEZ BENITO

Departamento de Administración y Economía de la Empresa. Universidad de Salamanca

La preocupación por la degradación del entorno natural está cada vez más presente en la sociedad, y conceptos como el cambio climático, el calentamiento global, la capa de ozono o el agotamiento de combustibles sólidos no resultan ya para nadie desconocidos. Esto ha generado una serie de presiones sobre el mundo empresarial, principalmente sobre las industrias manufactureras, de las que se espera reajusten sus procesos para reducir su impacto medioambiental.

Una buena parte de las emisiones contaminantes son consecuencia de la utilización de los productos por los consumidores o de los procesos de transformación utilizados para fabricarlos. En este sentido, el compromiso medioambiental

de las empresas pasa fundamentalmente por conseguir diseños más ecológicos y por emplear tecnologías más limpias. Pero otra parte nada despreciable de los residuos son consecuencia de las actividades de transporte y almacenamiento que se suceden en la cadena de valor hasta que los productos llegan a los clientes. Es decir, son consecuencia directa de las actividades logísticas desarrolladas en los canales productivos y de distribución.

El desarrollo de una logística más respetuosa con el medio ambiente en una industria requiere la implicación de todos los agentes implicados: fabricantes, mayoristas, minoristas, detallistas, etc. No obstante, el papel de los fabricantes es clave puesto que 1) sobre ellos recaen gran parte de las presiones y demandas

medioambientales de la sociedad y 2) a menudo tienen gran poder para influir en la configuración de las cadenas de valor en las que intervienen. Es por ello interesante saber qué están haciendo los fabricantes españoles para transformar medioambientalmente la actividad logística en sus sectores industriales, tanto aguas arriba, en lo referente al aprovisionamiento, como aguas abajo, en lo que respecta a la distribución.

Las certificaciones medioambientales, en particular la certificación ISO 14001, surgen como herramientas para diferenciar la apuesta de las empresas por la preservación del medio ambiente. Dicha certificación garantiza la implantación de un sistema de gestión medioambiental conforme a unos requisitos y exigencias



preestablecidas y constituye, de cara a los mercados, un elemento diferenciador en un entorno competitivo cada vez más exigente con el impacto medioambiental de la actividad empresarial. Sin embargo, la certificación ISO 14001 no implica necesariamente una posición proactiva de la empresa ante el problema medioambiental. En muchas ocasiones, el interés en transmitir una imagen comprometida con el medioambiente prevalece por encima del interés en afrontar y resolver el impacto medioambiental. Esta certificación medioambiental sólo garantiza que la empresa ha desarrollado un sistema para planificar y gestionar de forma coordinada sus iniciativas medioambientales, pero no asegura que estas iniciativas 1) sean las más adecuadas, 2) se lleven a cabo en y afecten a todas las funciones y actividades con implicaciones medioambientales de la empresa, ni 3) que sean lo suficientemente ambiciosas y estén realmente reduciendo el impacto de la empresa sobre su entorno natural.

En particular, la certificación medioambiental no exige de forma explícita ninguna revisión de las prácticas logísticas de la empresa. Tiene sentido entonces preguntarse si dicha certificación pasa inadvertida para la función logística o si realmente actúa como detonante para el desarrollo de una transformación medioam-

biental profunda. En otras palabras, tiene interés saber si el esfuerzo de los fabricantes españoles por conseguir la certificación ISO14001 conlleva el desarrollo de iniciativas medioambientales que reduzcan el impacto sobre el entorno de sus actividades logísticas.

En los contenidos subsiguientes se abordan más detalladamente estas cuestiones, y se aporta evidencia empírica al respecto. En definitiva, dos asuntos resultan de interés: la implantación de prácticas logísticas respetuosas con el medioambiente, y su relación con la búsqueda y obtención de certificaciones medioambientales, en particular la norma ISO14001.

### PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES EN LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

Diversos autores han destacado que la proactividad medioambiental de las empresas no sólo debe manifestarse a través de una transformación de sus actividades internas (diseño de productos y procesos productivos), sino también a través de la introducción de nuevas prácticas en las actividades logísticas de aprovisionamiento y distribución que las vinculan a otros participantes (proveedores y clientes) en la cadena de valor. No sólo desde la literatura centrada específicamente en la logística (Wu y Dunn, 1995),

sino también desde la perspectiva de la gestión de compras y proveedores (Zsidisin y Siferd, 2001) o desde la perspectiva más genérica e integradora de la cadena de suministros (Lammington y Hampson, 1996) se han identificado o sugerido una serie de prácticas medioambientales en la gestión de los flujos físicos que entran y salen de una organización industrial.

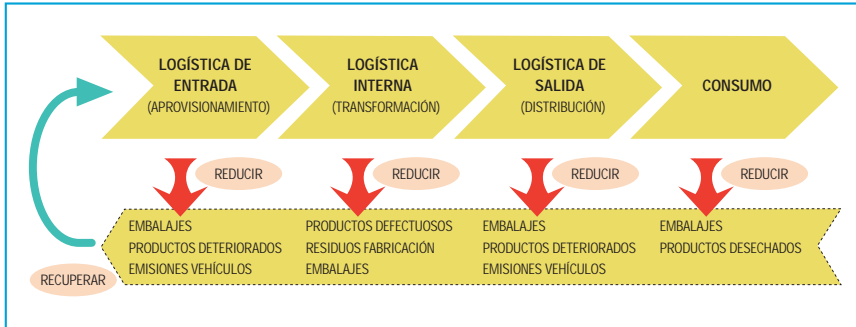
En el gráfico nº 1 se esquematizan, desde el punto de vista de un fabricante, algunos efectos que la logística puede tener sobre el medio ambiente. Tanto en lo que respecta a la entrada de materiales y productos en la instalación productiva como al movimiento interno de éstos, o a la posterior salida y distribución, se generan una serie de residuos que constituyen un problema medioambiental. Los embalajes desechables, los productos deteriorados o defectuosos o los residuos de fabricación generados suponen un derroche de recursos naturales, y las emisiones de los vehículos utilizados para el transporte degradan en gran medida el aire que respiramos. La primera forma en que la logística puede contribuir a la preservación del medio ambiente es a través de la reducción de estos outputs no deseables. No obstante, muchos de ellos pueden resultar inevitables o su eliminación puede atentar de forma considerable contra la eficiencia. Por ello, la segunda forma a través de la que la logística puede contribuir al medioambiente es facilitando la recuperación y reutilización de parte de estos residuos o, en último caso, asegurando que acaban en el lugar óptimo para minimizar su impacto. Por ello, no sólo se trata de cambiar la forma de llevar a cabo las actividades logísticas tradicionales, sino de aprovechar las capacidades existentes para generar nuevos flujos logísticos en sentido inverso (ver gráfico nº 1).

En lo que se refiere a la entrada de materiales, las medidas más comunes consisten en priorizar la compra de productos que demuestren haber sido diseñados y fabricados conforme a criterios ecológicos y, de forma muy relacionada, en seleccionar los proveedores con mejor de-



GRÁFICO N° 1

**EFFECTO DE LA LOGÍSTICA EN EL MEDIO AMBIENTE**



sempañe medioambiental. En este sentido, trabajos como el de Handfield et al. (2002) o Enarsson (1996) proporcionan herramientas y esquemas para facilitar la evaluación medioambiental de proveedores, poniendo de manifiesto que una empresa comprometida con el medio ambiente debe exigir a las empresas que se

relacionan con ella un compromiso similar.

En lo que se refiere a las actividades logísticas de transporte, una de las medidas más sencillas de implantar consiste en priorizar los procesos de consolidación de cargamentos en la planificación y programación de flujos (Wu y Dunn,

1995). De esta forma se maximiza la utilización de la capacidad de los vehículos empleados y se reduce la emisión de gases contaminantes. Otra medida de carácter más estratégico, aunque más difícil de poner en marcha, consistiría en elegir fórmulas de transporte menos contaminantes o seleccionar aquellos operadores logísticos más comprometidos en este sentido. La utilización de motores de gas natural o la contratación de transporte ferroviario en lugar de transporte por carretera son algunos ejemplos de acciones medioambientales en este sentido.

En cuanto a las actividades logísticas de almacenaje, manipulación y distribución, son los aspectos relacionados con el embalaje, empaquetado y envasado de productos los que tienen mayor impacto sobre el entorno natural. En este sentido hay que diferenciar entre embalaje primario, secundario y de transporte (Livingstone y Sparks, 1994). El primero se refiere





al envoltorio directo del producto, el cual es utilizado por el consumidor hasta que el producto es consumido. El segundo se refiere a cualquier empaquetado adicional (cajas, bolsas...) utilizado frecuentemente con fines promocionales o para hacer más fácil la compra conjunta de varias unidades de un mismo producto. El embalaje de transporte se refiere al empaquetado utilizado para facilitar el movimiento y almacenaje de los productos (contenedores, cajas, pallets...). El embalaje primario y secundario es el que puede afectar más directamente a la intención de compra del consumidor, por lo que su modificación responde en mayor medida a criterios comerciales que a criterios logísticos. Los esfuerzos en este sentido suelen centrarse en reducir el embalaje y utilizar materiales reciclables o envases reutilizables. Con respecto al embalaje de transporte, la restricción no suele estar determinada por la percepción del consumidor, sino en aspectos más relacionados con el coste de las operaciones. También en este caso los esfuerzos realizados se centran en sustituir embalajes desechables por contenedores reutilizables y en facilitar el reciclado de embalajes.

Aunque la logística tradicional considera fundamentalmente flujos físicos de productos desde el fabricante al consumidor, el reciclado y la reutilización de materiales y componentes han dado lugar a nuevos flujos físicos del consumidor al fabricante, dando lugar a la denominada "logística inversa" (Giuntini y Andel, 1995; Rogers y Tibben-Lembke, 2001). Estos nuevos flujos dan lugar a la aparición de nuevos centros de tratamiento y desensamblado de productos y a nuevos negocios centrados en el reciclado. Aunque esta logística inversa es cada vez más una actividad realizada por operadores independientes, una característica de una empresa comprometida con el medio ambiente sería su implicación en el desarrollo y funcionamiento de sistemas de reciclado, reutilización y recuperación de productos. Esto implica tener una visión global de la cadena de valor, sintiéndose responsable de los productos fabricados durante toda la vida útil de éstos.

Sin ánimo de ser exhaustivos, pero si representativos, en el cuadro nº 1 se recogen 8 prácticas a través de las cuales la logística puede contribuir a la preservación del medio ambiente. Presumiblemente, estas "prácticas logísticas me-

dioambientales" constituyen indicadores del compromiso medioambiental de la empresa en materia de logística.

### PAPEL DE LA CERTIFICACIÓN MEDIOAMBIENTAL: LA ISO 14001

El estándar ISO 14001 forma parte de la familia de normas ISO 14000, la cual pretende ser "una caja de herramientas prácticas para asistir a la empresa en la implantación de acciones enfocadas a conseguir un desarrollo sostenible" (ISO, 2002, p. 3). Contiene, por lo tanto, un conjunto de guías y estándares con sugerencias, directrices y especificaciones para desarrollar diversas prácticas relacionadas con la gestión medioambiental en la empresa.

La norma ISO 14001 es un documento que especifica los requisitos que debe tener el Sistema de Gestión Medioambiental (SGM) de una empresa, es decir, el sistema en el que se integran y coordinan todas las prácticas y acciones que la empresa desarrolla con fines medioambientales. Dicha norma hace especial hincapié en cinco aspectos clave: 1) política medioambiental, que básicamente obliga a la empresa a manifestar explícitamente sus intenciones y propósitos respecto al medio ambiente y a facilitar la accesibilidad a éstos desde dentro y fuera de la organización; 2) planificación, que requiere identificar los distintos aspectos de la organización que interaccionan, positiva o negativamente, con el entorno natural, establecer procesos que permitan acceder y conocer las restricciones medioambientales legales o de otro tipo que afectan a la empresa, y fijar objetivos medioambientales y programas para llevarlos a cabo; 3) implantación y operación, que exige determinar responsabilidades y establecer procesos que garanticen: la identificación y satisfacción de las necesidades formativas, la comunicación y conocimiento interno y externo del sistema, la documentación de los procedimientos operativos vinculados con el medio ambiente, el control, actualización y disponibilidad de dichos documentos, y la existencia de planes de emergencia ante





CUADRO N° 1

### PRÁCTICAS LOGÍSTICAS MEDIOAMBIENTALES

V1	EVITAR LA COMPRA DE MATERIALES NOCIVOS CON EL MEDIO AMBIENTE, AUNQUE ÉSTOS SEAN MÁS BARATOS (COMPRAS DIRECTAS E INDIRECTAS).
V2	INCORPORAR CRITERIOS DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES (POR EJEMPLO, SE VALORA LA ISO 14001).
V3	AUMENTAR LA CONSOLIDACIÓN DE LOS CARGAMENTOS DE DISTINTOS PROVEEDORES PARA APROVECHAR LA CAPACIDAD DE LOS VEHÍCULOS.
V4	SUSTITUIR LAS FÓRMULAS DE TRANSPORTE MÁS CONTAMINANTES POR OTRAS MÁS ECOLÓGICAS (EJ. TREN EN VEZ DE CAMIONES, MOTORES DE GAS...).
V5	TOMAR MEDIDAS PARA INCORPORAR EMBALAJES / CONTENEDORES ECOLÓGICOS, RECICLABLES Y/O REUTILIZABLES TANTO EN EL PROCESO LOGÍSTICO DE APROVISIONAMIENTO COMO EN LA DISTRIBUCIÓN.
V6	AUMENTAR LA UTILIZACIÓN DE MATERIALES ECOLÓGICOS RECICLABLES Y/O REUTILIZABLES PARA EL ENVASADO Y EMPAQUETADO DE LOS PRODUCTOS.
V7	ESTABLECER SISTEMAS PARA LA RECUPERACIÓN, RECICLADO (TOTAL O PARCIAL) O REUTILIZACIÓN PARA OTROS FINES DE NUESTROS PRODUCTOS.
V8	PREOCUPACIÓN POR QUE TODOS LOS DESECHOS ACABEN EN LOS VERTEDEROS ADECUADOS Y NO RESULTEN NOCIVOS (PREPARACIÓN Y SEPARACIÓN DE DESECHOS).

eventos inesperados; 4) comprobación y acciones correctivas, que requiere la existencia de procedimientos de monitorización y medición de todas las operaciones y actividades que pueden tener efecto sobre el medio ambiente, la especificación de procesos para prevenir, investigar y mitigar posibles desviaciones en este sentido, el mantenimiento de un registro de las distintas acciones desarrolladas, y el establecimiento de programas de auditorías periódicas del sistema de gestión medioambiental; y, 5) revisión de la dirección, que exige la existencia de procesos documentados a través de los cuales la dirección revisa la conveniencia y adecuación del sistema e introduce las mejoras que considere oportunas (Von Zharen, 1996).

El estándar ISO 14001 tiene un carácter estrictamente normativo, es decir, no se limita a realizar sugerencias o recomendaciones sino que establece especificaciones concretas que el SGM debe tener. De ahí que sea posible que las empresas certifiquen la conformidad de sus SGM contra dicho estándar y que así obtengan un documento que justifique públicamente su esfuerzo en este sentido.

No obstante, la certificación ISO 14001 requiere que la empresa establezca una serie de objetivos y programas medioambientales, pero no hace referencia explícita a ninguna práctica o iniciativa concreta que tenga que ponerse en marcha. Tampoco impone ninguna condición al rendimiento del SGM (Cascio et al., 1997; Rondinelli y Vastag, 2000). Tan sólo garantiza que dichos objetivos y programas existen, pero no implica que éstos sean los más adecuados, cubran un amplio abanico de aspectos medioambientales, o sean particularmente ambiciosos en aquellas cuestiones que se abordan. Por lo tanto, aunque el estándar haya sido concebido para tal fin, la certificación ISO 14001 no garantiza una transformación medioambiental más amplia y profunda de las operaciones productivas, en particular las actividades logísticas. Es decir, no garantiza que su función logística se haya implicado, más que en otras organizaciones no certificadas, en la implantación de prácticas medioambientales.

La principal circunstancia que hace posible que la certificación no sea el antecedente de una amplia transformación medioambiental de la empresa es que a dicha certificación se le atribuyen una se-

rie de ventajas comerciales y operativas al margen de las puramente medioambientales. La propia ISO hace referencia de dichas ventajas en sus documentos informativos, siendo las empresas consultoras las principales difusoras de estas atribuciones. Con mayor o menor énfasis, diversos trabajos han mencionado y contribuido a difundir estas ventajas (Fielding, 1999; Kirkpatrick y Pouliot, 1996; Miles et al., 1997; Vastag y Melnyk, 2002), y algunos otros han proporcionado evidencia empírica al respecto (Kwon et al., 2002; Morrow y Rondinelli, 2002; Tan, 2005). Además, la certificación ISO 14001 se ha convertido en un requisito exigido por algunas grandes corporaciones a sus proveedores (Wilson, 2000) y el mero hecho de conseguirla da acceso a determinados mercados. Todo esto hace pensar que dicha certificación pueda responder a fines menos altruistas que la reducción del impacto sobre el medio ambiente.

Según estos argumentos, tiene sentido, y no resulta trivial, preguntarse si la certificación ISO 14001 potencia la implantación de prácticas medioambientales en la función logística y qué prácticas son las que se ven potenciadas. Existe ya

CUADRO Nº 2

**IMPLANTACIÓN DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS MEDIOAMBIENTALES**

		MEDIA <sup>a</sup>	DESVIACIÓN TÍPICA
V1	SE EVITA LA COMPRA DE MATERIALES NOCIVOS CON EL MEDIO AMBIENTE, AUNQUE ÉSTOS SEAN MÁS BARATOS (COMPRAS DIRECTAS E INDIRECTAS)	4,70	1,267
V2	SE HAN INCORPORADO CRITERIOS DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES (POR EJEMPLO, SE VALORA LA ISO 14001)	3,65	1,794
V3	SE HA AUMENTADO LA CONSOLIDACIÓN DE LOS CARGAMENTOS DE DISTINTOS PROVEEDORES PARA APROVECHAR LA CAPACIDAD DE LOS VEHÍCULOS	3,82	1,627
V4	SE HAN SUSTITUIDO FÓRMULAS DE TRANSPORTE MÁS CONTAMINANTES POR OTRAS MÁS ECOLÓGICAS (EJ. TREN EN VEZ DE CAMIONES, MOTORES DE GAS...)	2,24	1,306
V5	SE HAN TOMADO MEDIDAS PARA INCORPORAR EMBALAJES / CONTENEDORES ECOLÓGICOS, RECICLABLES Y/O REUTILIZABLES TANTO EN EL PROCESO LOGÍSTICO DE APROVISIONAMIENTO COMO EN LA DISTRIBUCIÓN	3,98	1,410
V6	SE HA AUMENTADO LA UTILIZACIÓN DE MATERIALES ECOLÓGICOS RECICLABLES Y/O REUTILIZABLES PARA EL ENVASADO Y EMPAQUETADO DE LOS PRODUCTOS	3,76	1,449
V7	SE HAN ESTABLECIDO SISTEMAS PARA LA RECUPERACIÓN, RECICLADO (TOTAL O PARCIAL) O REUTILIZACIÓN PARA OTROS FINES DE NUESTROS PRODUCTOS	3,81	1,587
V8	NOS PREOCUPAMOS DE QUE TODOS NUESTROS DESECHOS ACABEN EN LOS VERTEDEROS ADECUADOS Y NO RESULTEN NOCIVOS (PREPARACIÓN Y SEPARACIÓN DE DESECHOS)	5,34	1,090

<sup>a</sup> Escala tipo Likert de 6 puntos registrando el grado en que la empresa se ajusta a los enunciados (1 – en absoluto, sólo lo que exige la legislación; 6: en gran medida, ha sido una gran prioridad para nosotros).

evidencia empírica que lleva a pensar que la formalización y certificación de un SGM lleva a una mayor utilización de algunas iniciativas medioambientales desarrolladas por la empresa (Melnyk et al., 2003; Sroufe, 2003). Además el estándar ISO 14001 se concibió para ser la base sobre la que las empresas implantan de forma sistemática y coordinada prácticas y acciones medioambientales que lleven a reducir el impacto de la empresa sobre el medio ambiente (ISO 2002). Aunque las motivaciones iniciales para implantar el estándar pudieran ser otras, la puesta en marcha de un SGM constituye una buena oportunidad para potenciar la implantación de prácticas medioambientales y, una vez el SGM esté en funcionamiento,

es más sencillo mantener dichas prácticas. Cabe pensar que, en mayor o menor medida, las empresas aprovechen esta oportunidad y que la implantación del estándar ISO 14001 realmente actúe como detonante para la implantación generalizada de prácticas medioambientales en los procesos productivos.

**ALGUNOS DATOS EN EL CONTEXTO ESPAÑOL**

Con el fin de facilitar un diagnóstico de la situación actual en lo que respecta a la implantación de prácticas medioambientales en la función logística, y su relación con la distinción ISO 14001, se proporcionan algunos datos correspondientes a una encuesta realizada a empresas de

tres sectores industriales españoles: productos químicos (excepto empresas farmacéuticas); maquinaria eléctrica y electrónica; y mueble y mobiliario. Estos sectores están sometidos y diferentes problemas y presiones medioambientales y, consecuentemente, permiten una primera aproximación a la realidad española. Únicamente se consideraron empresas medias-grandes, con más de 100 empleados, para que tenga pleno sentido la implantación de las prácticas medioambientales comentadas previamente. La información fue recogida mediante cuestionario postal y contacto telefónico previo dirigido al director de operaciones de la organización. De una población de 428 empresas se obtuvieron 184 respuestas útiles.

En primer lugar se solicitó información relativa al grado de implantación de las prácticas medioambientales listadas en el cuadro nº 1. Cada empresa se posicionó en un valor de 1 a 6 con respecto a cada práctica. El valor mínimo representaba que la implantación de la práctica medioambiental en cuestión se había limitado a lo que exige la legislación, es decir una posición reactiva sin ninguna implicación por parte de la empresa. El valor máximo representaba una gran implicación de la empresa en la implantación de la práctica medioambiental en cuestión, es decir, cuando se trataba de una prioridad para la empresa. El cuadro nº 2 recoge los descriptivos básicos de la información obtenida y el gráfico nº 1 representa gráficamente los valores medios.

Es curioso que la práctica que mayor nivel de implantación alcanza es precisamente la que tiene un carácter menos preventivo: la canalización de desechos hacia los destinos más adecuados (V8). Su implantación implica que las emisiones sean las mismas, pero que estén más controladas. Este tipo de acciones correctoras suelen resultar más atractivas puesto que realmente no requieren una transformación de los procesos operativos y logísticos de la empresa, sino que básicamente son un añadido a los ya existentes. Por lo tanto, no hay que afron-

CUADRO Nº 3

**RELACIÓN IMPLANTACIÓN DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS MEDIOAMBIENTALES Y CERTIFICACIÓN ISO 14001**

		ISO 14001							
		NO PLANTEADA		PREVISTO EN EL FUTURO		EN PROCESO DE CONCESIÓN		YA CONSEGUIDA	
		MEDIA <sup>a</sup>	D.T.	MEDIA <sup>a</sup>	D.T.	MEDIA <sup>a</sup>	D.T.	MEDIA <sup>a</sup>	D.T.
<b>V1</b>	SE EVITA LA COMPRA DE MATERIALES NOCIVOS CON EL MEDIO AMBIENTE, AUNQUE ÉSTOS SEAN MÁS BARATOS (COMPRAS DIRECTAS E INDIRECTAS)	3,77	1,510	4,45	1,263	5,12	1,333	5,05	,964
<b>V2</b>	SE HAN INCORPORADO CRITERIOS DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES (POR EJEMPLO, SE VALORA LA ISO 14001)	1,50	1,859	2,84	1,539	4,04	1,541	4,84	1,272
<b>V3</b>	SE HA AUMENTADO LA CONSOLIDACIÓN DE LOS CARGAMENTOS DE DISTINTOS PROVEEDORES PARA APROVECHAR LA CAPACIDAD DE LOS VEHÍCULOS	2,95	1,838	3,49	1,588	4,16	1,375	4,23	1,540
<b>V4</b>	SE HAN SUSTITUIDO FÓRMULAS DE TRANSPORTE MÁS CONTAMINANTES POR OTRAS MÁS ECOLÓGICAS (EJ. TREN EN VEZ DE CAMIONES, MOTORES DE GAS...)	1,50	1,263	2,10	1,224	2,60	1,528	2,47	1,223
<b>V5</b>	SE HAN TOMADO MEDIDAS PARA INCORPORAR EMBALAJES / CONTENEDORES ECOLÓGICOS, RECICLABLES Y/O REUTILIZABLES TANTO EN EL PROCESO LOGÍSTICO DE APROVISIONAMIENTO COMO EN LA DISTRIBUCIÓN	3,36	1,465	3,73	1,393	4,32	1,376	4,25	1,347
<b>V6</b>	SE HA AUMENTADO LA UTILIZACIÓN DE MATERIALES ECOLÓGICOS RECICLABLES Y/O REUTILIZABLES PARA EL ENVASADO Y EMPAQUETADO DE LOS PRODUCTOS	2,82	1,680	3,47	1,327	4,16	1,375	4,13	1,339
<b>V7</b>	SE HAN ESTABLECIDO SISTEMAS PARA LA RECUPERACIÓN, RECICLADO (TOTAL O PARCIAL) O REUTILIZACIÓN PARA OTROS FINES DE NUESTROS PRODUCTOS	2,95	1,759	3,69	1,489	3,76	1,640	4,18	1,511
<b>V8</b>	NOS PREOCUPAMOS DE QUE TODOS NUESTROS DESECHOS ACABEN EN LOS VERTEDEROS ADECUADOS Y NO RESULTEN NOCIVOS (PREPARACIÓN Y SEPARACIÓN DE DESECHOS)	4,68	1,756	5,32	1,883	5,16	1,214	5,61	,853

<sup>a</sup> Escala tipo Likert de 6 puntos registrando el grado en que la empresa se ajusta a los enunciados (1: en absoluto, sólo lo que exige la legislación; 6: en gran medida, ha sido una gran prioridad para nosotros).

tar el problema del cambio y, además, suelen tener un efecto muy positivo sobre la opinión pública.

El resto de prácticas tienen un carácter más preventivo. Entre ellas, la entrada de materiales respetuosos con el medio ambiente alcanza el nivel de implantación más alto (V1). Sin embargo, esta práctica no siempre conlleva el establecimiento de criterios medioambientales en la selección de proveedores (V2), que alcanza un nivel medio pero inferior. Al nivel de esta última práctica se encuentran otras iniciativas como el establecimiento de canales de logística inversa destinados a la

recuperación y reutilización de los productos (V7) o la incorporación de materiales y criterios más ecológicos en el diseño del envasado primario y secundario del producto (V6). También alcanzan niveles similares de implantación otras dos prácticas relacionadas fundamentalmente con el transporte de los productos: la consolidación de cargamentos (V3) y la incorporación de embalajes con menor impacto medioambiental (V5). La práctica menos arraigada, con un nivel de implantación claramente inferior al resto, es la modificación de la flota de transporte hacia medios menos contaminantes (V4). La mag-

nitud de los costes implicados en esta tarea repercute probablemente en una mayor resistencia al cambio.

A continuación se solicitó información relativa a la situación de la empresa con respecto a la certificación medioambiental ISO 14001. Concretamente, cada empresa se posicionó diferenciando cuatro posibles situaciones excluyentes: certificación no planteada, previsto optar a la certificación en un futuro próximo, en proceso de concesión y certificación ya conseguida. El motivo de establecer una partición tan detallada es debido a que el simple hecho de plantearse la certifica-







GRÁFICO Nº 2

**MEDIA DE IMPLANTACIÓN DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS MEDIOAMBIENTALES**

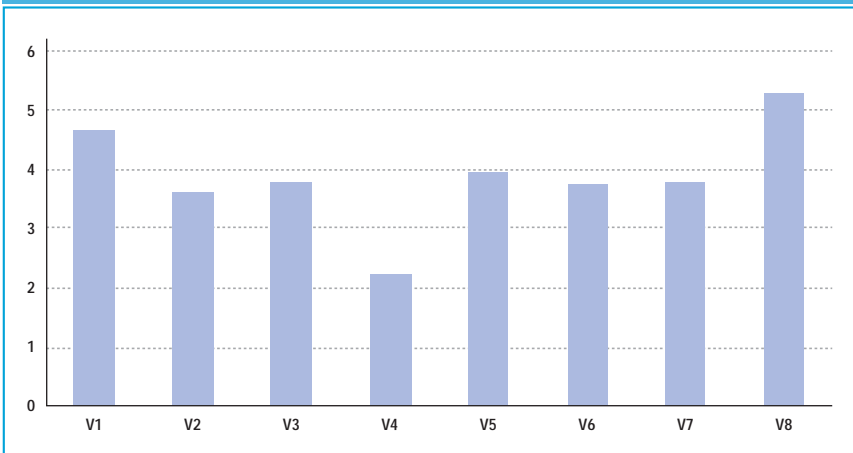
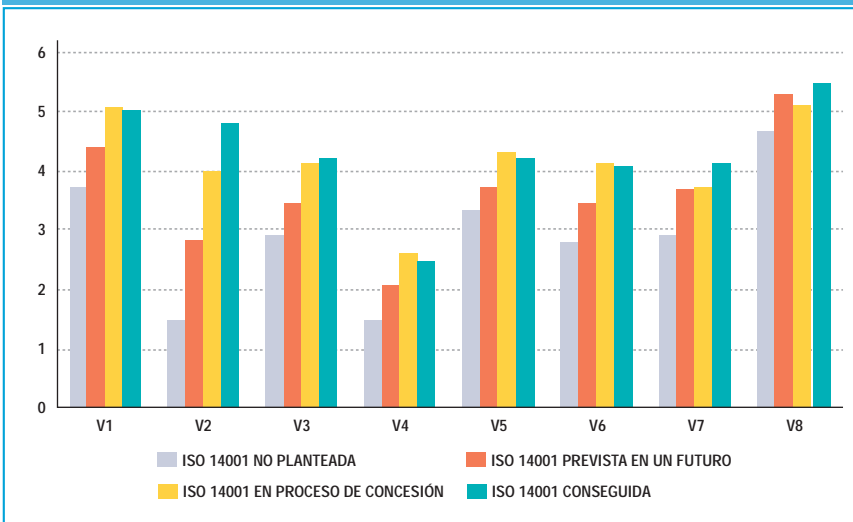


GRÁFICO Nº 3

**MEDIA DE IMPLANTACIÓN DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS MEDIOAMBIENTALES**



ción ISO 14001 ya puede ser un detonante, o al menos un indicador, de una implicación proactiva de la empresa en su transformación medioambiental.

La cuestión de interés es si la implantación de prácticas medioambientales en la función logística difiere a través de los distintos estados con respecto a la certificación ISO 14001. El cuadro nº 3 facilita descriptivos a ese respecto. Análogamente, el gráfico nº 3 representa gráficamente los niveles medios de implantación de las prácticas medioambientales dentro de cada uno de los cuatro niveles de certificación considerados.

El análisis de la información facilitado permite observar una tendencia creciente en la implantación de prácticas medioambientales paralela al avance en la consecución de la certificación ISO 14001. Los contrastes estadísticos oportunos (ANOVAs) corroboran esta afirmación en todos los casos, aunque con menos rotundidad en la implantación de embalajes / contenedores reciclables o reutilizables (V5) y en el establecimiento de sistemas de logística inversa para la recuperación, reciclado o reutilización de los productos (V7). Se constata por tanto que avanzar hacia la certificación ISO 14001 contribuye al desarrollo de prácticas logísticas más respetuosas con el medioambiente. No parece, por tanto, quedarse tan sólo en un reclamo comercial o en la implantación de un sistema de gestión medioambiental pasivo carente de implicación prácticas reales.

Bien es verdad, no obstante, que la potenciación de prácticas medioambientales tiene lugar fundamentalmente en las tres primeras etapas de la certificación medioambiental, es decir, cuando una empresa se plantea la ISO 14001 o está en proceso de conseguirla. Estas fases parecen ser los verdaderos detonantes de la proactividad medioambiental en la función logística. Por el contrario, una vez obtenida la certificación medioambiental se observa una estabilización en este sentido. Todo esto parece indicar que es el proceso de certificación el que marca la diferencia: bien la transformación me-

dioambiental de las empresas busca un reconocimiento formal de su implicación mediante la certificación ISO14001, o bien las empresas embarcadas en la certificación ISO 14001 experimentan una verdadera transformación medioambiental de la función logística más allá de una mera planificación y definición de protocolos de actuación.

## CONCLUSIONES

La discusión previa ha tratado de abordar conceptual y empíricamente la implantación de prácticas medioambientales en la función logística y su relación con la persecución y obtención de certificaciones medioambientales, en particular la ISO 14001. El énfasis ha estado en la perspectiva del fabricante como punto de partida del canal de distribución y de las actividades logísticas implicadas en dicho canal.

Un primer argumento de partida es que los efectos medioambientales de la función logística tienen lugar a lo largo de toda la cadena de valor. Desde el punto de vista del fabricante, resultan por lo tanto relevantes tanto la logística de entrada de materiales y aprovisionamiento como la logística interna que apoya el proceso de transformación, o la logística de salida que permite la distribución de los productos. Hay diversas prácticas que permiten reducir los efectos medioambientales de la logística en cualquiera de estos escalones, pero requieren, en mayor o menor medida, cambios en la forma de entender, configurar y desarrollar las actividades de aprovisionamiento, almacenaje, embalaje y transporte. Los datos empíricos facilitados constatan que las iniciativas más frecuentes en este sentido son la compra de materiales ecológicos y la adopción de medidas para un adecuado tratamiento y canalización de los desechos generados. Por el contrario, la adopción de medios de transporte menos contaminantes resulta una de las prácticas menos desarrolladas.

Un segundo argumento de partida ha sido que la distinción ISO 14001 no implica

necesariamente una posición proactiva de las empresas en lo que respecta a la transformación medioambiental de sus actividades logísticas. Sin embargo, el estudio empírico facilitado refleja una clara asociación positiva entre el avance de las empresas hacia la consecución de la certificación ISO 14001 y el nivel alcanzado por

éstas en la implantación de prácticas medioambientales en la función logística. ■

ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO

JAVIER GONZÁLEZ BENITO

Departamento Administración y Economía  
de la Empresa  
Universidad de Salamanca

## BIBLIOGRAFÍA

- CASCIO, J., WOODSIDE, G. y MITCHELL, P. (1997): *Guía ISO14000: Las Nuevas Normas Internacionales para la Administración Ambiental*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- ENARSSON, L. (1998): "Evaluation of suppliers: how to consider the environment", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28, n.1, pp. 5-17.
- FIELDING, S. (1999): "Going for the green: ISO14001 delivers profits", *Industrial Management*, Vol. 41, n.2, pp. 31-34.
- GIUNTINI, R. y ANDEL, T. (1995a): "Advance with Reverse Logistics", *Transportation and Distribution*, Vol. 36, n. 2, pp. 73-75.
- HANDFIELD, R., WALTON, S.V., SROUFE, R. y MELNYK, S.A. (2002): "Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process", *European Journal of Operational Research*, Vol. 141, n. 1, pp. 70-87.
- ISO (2002): *Environmental Management. The ISO14000 Family of International Standards*, International Organization for Standardization, Ginebra.
- KIRKPATRICK, D. y POULIOT, C. (1996): "Environmental management, ISO 14000 offers multiple rewards", *Pollution Engineering*, Vol. 28, n.6, pp. 62-65.
- KWON, D., SEO, M. y SEO, Y. (2002): "A study of compliance with environmental regulations of ISO14001 certified companies in Korea", *Journal of Environmental Management*, Vol. 65, n.4, pp. 347-353.
- LAMMING, R. y HAMPSON, J. (1996): "The Environment as a Supply Chain Management Issue", *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, S45-S62.
- LIVINGSTONE, S. y SPARKS, L. (1994): "The new German packaging laws: Effects on firms exporting to Germany", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, n.7, pp. 15-25.
- MELNYK, S.A., SROUFE, R.P. y CALANTONE, R. (2003): "Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, n. 3, pp. 329-351.
- MILES, M.P., MUNILLA, L.S. y RUSSELL, G.R. (1997): "Marketing and Environmental Registration/Certification. What Industrial Marketers Should Understand About ISO 14000", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, n. 4, pp. 363-370.
- MORROW, D. y RONDINELLI, D. (2002): "Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO14001 and EMAS Certification", *European Management Journal*, Vol. 20, n. 2, pp. 159-171.
- ROGERS, D.S. y TIBBEN-LEMBKE, R. (2001): "An examination of reverse logistics practices", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n.2, pp. 129-148.
- RONDINELLI, D. y VASTAG, G. (2000): "Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO14001 Environmental Management Systems", *European Management Journal*, Vol. 18, n. 5, pp. 499-510.
- SROUFE, R. (2003): "Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations", *Production and Operations Management*, Vol. 12, n.3, pp. 416-431.
- TAN, L.P. (2005): "Implementing ISO14001: is it beneficial for firms in newly industrialized Malaysia?", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, n.4, pp. 397-404.
- VON ZHAREN, W.M. (1996): *ISO14000: Understanding the Environmental Standards*, Government Institutes, Rockville, Maryland.
- VASTAG, G. y MELNYK, S.A. (2002): "Certifying environmental management systems by the ISO 14001 standards", Vol. 40, n.18, pp. 4743-4763.
- WILSON, R.C. (2000): "ISO 14000 Insight. Automakers Require Supplier Certification", *Pollution Engineering*, Vol. 32, n. 1, p. 27.
- WU, H. y DUNN, S.C. (1995): "Environmentally Responsible Logistics Systems", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 25, n. 2, pp. 20-38.
- ZSIDISIN, G.A. y SIFERD, S.P. (2001): "Environmental purchasing: A framework for theory development", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, n.1, pp. 61-73.



## Aportaciones desde la economía y el marketing al debate de los horarios comerciales

■ MARÍA JOSÉ BARLÉS Y CARMEN BERNÉ

Universidad de Zaragoza

La regulación o no de los horarios comerciales plantea desde hace más de 20 años una fuerte polémica en nuestro país. No en vano se trata de un tema que viene afectando y a su vez afecta a muchas partes con distintos intereses políticos, económicos, sociales, comerciales y de consumo.

Existen opiniones a favor de que sea el propio mercado el que decida a qué horas y qué días abrir, que conviven con otras que se inclinan por una regulación dirigida a proteger los intereses del comercio más pequeño y de los trabajadores del sector. Hasta 1996, en nuestro país se había seguido más bien la segunda opción, pero la legislatura anterior, a través de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, aprobó la liberalización total de los horarios comerciales para

enero de 2005. El cambio político provocado por los resultados de las elecciones generales del 14 de marzo de 2004 dio un giro a las posiciones sobre la regulación de los horarios comerciales, que se hizo efectivo en la Ley 1/2004, de 21 de diciembre. De tal modo que, desde el 1 de enero de 2005, se viene cumpliendo un mínimo de 8 días festivos y 72 horas semanales de apertura al público, con algunas diferencias en cada comunidad autónoma puesto que cada una ha hecho uso de sus competencias adecuando el régimen a sus características y modelo de comercio.

Los principales argumentos a favor y en contra de la liberalización que esgrimen los distintos agentes implicados están relacionados con la protección del pequeño comercio, las necesidades del consumi-

dor y la gestión de los recursos humanos en el comercio.

El apoyo a la existencia de una regulación de los horarios comerciales se fundamenta en:

- La creencia de que bajo la libertad de horarios se esconde una estrategia de los comerciantes de mayor tamaño, las denominadas grandes superficies, dirigida a incrementar su cuota de mercado eliminando la competencia que suponen los pequeños y medianos comercios. La regulación, en cambio, se considera impulsora de la competencia y de la rivalidad en el sector comercial desde la premisa de una igualdad de condiciones y procurando la mejora de la productividad del comercio minorista. La opción de la liberalización

contribuiría a fomentar el consumismo irracional, cuando el incremento del consumo debe depender más bien del nivel de crecimiento económico del país y no de más horas y/o días de apertura comercial y supondría la desaparición del comercio urbano. Por otra parte, sólo aquellos comerciantes que estén ganando cuota de mercado a costa de restarla a otros podrían hacer frente a un incremento de los costes: la apertura en festivo es un coste relativamente mayor para los comerciantes de menor tamaño.

- La inexistencia de una demanda real de liberalización por parte de la sociedad, puesto que la amplitud de horario es suficiente para resolver la compra sin problemas y la oferta del servicio de distribución minorista no incluye la apertura de las tiendas en festivos.
- No existe constatación de que la liberalización de los horarios comerciales genere más empleo, sino más bien al contrario. Los mayores costes de personal conducen a mayores costes de la distribución, los cuales terminan trasladados a los precios de venta. La prolongación de los horarios y la apertura excesiva en festivos provocan la desprofesionalización del sector. La consecuencia directa es un impacto negativo sobre las condiciones laborales y de vida familiar de un sector con una gran tasa de empleo femenino (60%). Además, el descanso dominical es un derecho prioritario del personal empleado en el sector comercial.

En el otro extremo se sitúan los argumentos en contra de una regulación de los horarios comerciales. Las opiniones ahora afirman que:

- El intervencionismo y la protección no mejoran la competitividad del pequeño comercio. Por un lado, según la Asociación Nacional de Grandes Empresas Distribuidoras (ANGED), los únicos que han ganado cuota de mercado a costa de los comercios



pequeños han sido los supermercados. Por otro lado, la postura del comercio tradicional de no aceptar que se trabaje sino lo mínimo establecido, es criticada porque se entiende que restringe las opciones al resto. Además, la exposición al riesgo es imprescindible en un negocio, de modo que su ausencia genera una posición acomodaticia peligrosa. De lo que se trata es de proporcionar libertad de acción, no de incrementar o disminuir el consumo, esto es, de ofrecer libertad de elección al consumidor y flexibilidad al comerciante para adaptarse a su entorno. No en vano, la productividad del comercio minorista depende de la productividad de sus clientes. La regulación se considera, en definitiva, una limitación al libre mercado y a la libertad de empresa.

- Existe una demanda de liberalización en la sociedad, de forma que la regulación supone dar la espalda a la realidad social, yendo en contra de los nuevos hábitos y deseos del consumidor, restringiendo su capacidad de elección y cayendo en la miopía de marketing. Hay consumidores que sólo pueden o quieren resolver sus necesidades de compra en días festivos: ya existe la posibilidad de

comprar a cualquier hora y en cualquier día de la semana mediante internet, venta a distancia y otras formas comerciales sin establecimiento (venta directa, marketing directo, venta automática, venta ambulante, wap).

- El sector del comercio minorista es y seguirá siendo un sector atractivo para la mujer, con independencia de los horarios comerciales: contratos parciales y contratos temporales son en muchos casos las opciones más factibles para el empleo femenino. El derecho prioritario del trabajador al descanso dominical lo es de todos los sectores de la economía, pero para que se ejerza es imprescindible que se cumpla el derecho a trabajar. La reducción del número de aperturas en festivos de 12 a 8 puede dar lugar a un ajuste de plantillas a la baja en algunas comunidades autónomas por parte de comercios de mayor tamaño.

Puesto que estos argumentos a favor y en contra de la regulación son ciertamente dispares, no es posible una lectura concluyente sin ayuda de algún elemento que aporte un juicio más objetivo. Ya que los temas que se ponen sobre la mesa afectan al principio de libertad de mercado, a política de la competencia, a las es-



estructuras de mercado observadas, a la economía de la empresa y al bienestar del consumidor, entre otros, buscamos las respuestas en la posición objetiva que proporciona el conocimiento científico a través de la literatura económica y de marketing. El apartado final ofrece algunas reflexiones que se derivan de esta revisión.

### EL PUNTO DE VISTA DE LA ECONOMÍA

Desde la economía general y la economía de la distribución comercial, los temas básicos implicados en la confrontación son la economía de mercado, la economía dirigida o intervenida y el entorno competitivo.

La economía de libre mercado, enfrentada a una economía dirigida o intervenida, supone libertad de empresa, libertad de acción en el mercado para los oferentes de productos (bienes y servicios) que son demandados. La participación es voluntaria y el bienestar de los oferentes depende única y exclusivamente de la respuesta de los consumidores, es decir, la subsistencia del negocio depende de la oferta de un buen servicio. Cuanto mayor sea el número de implicados, tanto en oferta como en demanda, en un determinado mercado, menor será el poder individual de apropiación de beneficios de otros y mayor la oportunidad de incrementar el bienestar de todos.

Un entorno más competitivo conduce a un mayor bienestar del consumidor y a una más eficiente asignación de los recursos. La competencia permite que sea el veredicto del mercado quien determine la elección por parte de la demanda de la oferta que satisface mejor sus necesidades de consumo, situación perfectamente aplicable al ámbito de la distribución comercial.

En la distribución comercial coexisten distintas formas de competencia que podemos resumir en cuatro: intratipo, intertipo, competencia entre sistemas verticales de comercialización y competencia entre redes de empresas (Berné y Múgica, 2001).



La competencia intratipo recoge la actividad competitiva más básica. Se trata de la competencia en los distintos niveles de la cadena de valor de establecimientos con el mismo tipo de servicio (formato comercial). Esta competencia puede ser muy intensa en el corto plazo, pero acaba resultando en un entorno competitivo placido con escasa rivalidad y con pocos incentivos a considerar iniciativas de cambio. Se pueden, sin embargo, diferenciar dos situaciones, la propia de los establecimientos que ofrecen productos poco diferenciados y de gran frecuencia de compra (alimentación, equipamiento del hogar no especializado, equipamiento personal poco diferenciado...), y la de establecimientos que ofrecen productos diferenciados y de compra no frecuente.

En la primera situación, la similitud del formato hace que los instrumentos competitivos que puedan provocar una ventaja relevante para ganar clientes o ventas se reduzcan al binomio localización-precios (el resto de instrumentos varía, pero sin provocar grandes diferencias cuando las empresas alcanzan unos niveles de servicio estándar; por ejemplo, selección de productos a la venta, trato personal o ambientación del local). En general, la trama comercial urbana tradicional ha sido la consecuencia de este tipo de competencia; un equipamiento de proximidad

con una clientela muy estable y sin incentivos para el cambio.

En la segunda situación, para el caso de los bienes duraderos de compra menos frecuente y con una gran diferenciación (moda, equipamiento especializado, artículos de lujo...), los instrumentos de competencia son distintos; la localización es muy similar (centros urbanos o centros comerciales planificados) y sólo algunas diferencias de ubicación proporcionan una cierta ventaja competitiva en esta dimensión. Cobra más importancia el binomio de selección productos-precios; los consumidores entran en una elección en la que las consideraciones relación calidad-precio hacen muy importante la comparación de ofertas. La rivalidad es algo más intensa, hay beneficios potenciales para remunerar las iniciativas de cambio en la oferta de servicios y en la competencia en precios.

La competencia intertipo hace referencia a la competencia entre formas comerciales distintas para capturar el gasto de los clientes potencialmente comunes (la competencia de un hipermercado con un supermercado de descuento; la competencia de un gran almacén con una tienda de moda...). Esta competencia tiene un alcance mayor que la competencia intratipo y su desarrollo es paralelo a las necesidades de diferenciación de la oferta co-

mercial provocadas por la creciente heterogeneidad de las necesidades de servicio demandadas por los clientes de los distintos niveles de mercado de la cadena de valor (mayoristas, minoristas y clientes finales).

Los instrumentos competitivos efectivos se extienden a la totalidad de las variables comerciales disponibles; la combinación de distintos niveles o categorías de variables (surtido, variedad, precios, promociones, ambientación, organización de la sala de ventas, personal de ventas...) hace que se multipliquen las posibilidades de ofertar un servicio de distribución.

La creciente adopción de mecanismos de integración y coordinación vertical provoca que las empresas que participan en los canales (fabricantes, mayoristas y minoristas) se planteen la competencia del canal al que pertenecen o en el que colaboran con otros canales que compiten por hacerse con el gasto de clientes finales potencialmente comunes. De este modo, un franquiciado de una enseña de productos de moda no se plantea competir individualmente con franquiciados de otras enseñas o con un gran almacén, sino que espera que sea el canal en su conjunto (franquiciador, participantes de apoyo como empresas de logística, proveedores...) el que tome las iniciativas de competencia y las gestione.

El alcance de esta competencia vendrá limitado por su capacidad para generar ventajas a los participantes en el canal superiores a la simple relación de transacciones de mercado. Esta circunstancia parece tener mayor aceptación en sectores en los que la mayor diferenciación de la oferta es un factor básico de ventaja competitiva (por ejemplo, en moda) o en los que las ganancias en eficiencia pueden resultar en la oferta de precios sensiblemente menores sin deteriorar la rentabilidad de las empresas.

Finalmente, la competencia entre redes de empresas de distribución es el resultado natural de los procesos de crecimiento propios de las estrategias de las grandes empresas. El fin último de las



empresas de distribución es crecer tanto dentro como fuera de la industria, superando los límites iniciales de sus actividades principales.

La situación competitiva en nuestro país es un reflejo de las cuatro formas descritas de competencia. Así, desde el comercio más pequeño e independiente, pasando por el comercio mediano y el asociado, se llega a las grandes empresas que crean redes de empresas de distribución, complejos entramados ligados a filiales o empresas coparticipadas que actúan en ámbitos muy distintos dentro de la distribución.

#### El nivel macroeconómico

El análisis de la situación del sector del comercio minorista puede hacerse desde la macroeconomía o desde la microeconomía, esto es, considerando el total del mercado como un todo o considerando la circunstancia de las empresas.

Desde un nivel macroeconómico, la situación para el caso español es la de una fuerte competencia entre los establecimientos de gran dimensión, entre algunos de pequeña y mediana dimensión, y entre éstos y los primeros. El peso del pequeño comercio es considerable y las centrales de compra contribuyen a fomentar la competencia. El comercio minorista se aproxima a una situación de competencia monopolística con empresas po-

co diferenciadas y con barreras a la entrada no muy altas. A nivel local se forman oligopolios.

Por lo tanto, no se trata de un sector en crisis, sino de un mercado maduro con una baja tasa de crecimiento de la demanda (no en todas las actividades, pero sí en alimentación) y una oferta, sin embargo, creciente. Según la Memoria Económica de la Ley de Horarios Comerciales de 2004, esto se debe a la ampliación de los horarios de apertura del comercio y al crecimiento de superficie comercial instalada. El impacto conjunto de ambos factores disminuye la productividad del sistema de distribución comercial que se debe compensar con unos mayores márgenes que difícilmente se consiguen en base a disminución de costes, sino incrementando el precio final de venta.

En este sentido, y por ejemplo, ya que la alimentación, aunque con mucho peso, es sólo una posible actividad comercial, las productividades por metro cuadrado de superficie de venta y por empleado han evolucionado de forma negativa prácticamente tanto para hipermercados (que son los más afectados) como para supermercados grandes, medianos y pequeños. En términos globales, son los hipermercados, las tiendas tradicionales, los autoservicios y los supermercados grandes los que experimentan un mayor crecimiento en sus precios, sucediendo lo con-

trario en el caso de los supermercados medianos y pequeños. Estos últimos, entonces, no siguen la lógica esperada: menor productividad, mayores precios.

Pero es que hay que tener en cuenta que la competencia en este entorno no se establece fundamentalmente a través del precio. Un nivel de precio determinado acompaña al nivel de servicio ofrecido. Si el servicio proporciona un mayor valor añadido al consumidor, el oferente puede pedir más precio. Es una cuestión de intercambio de costes entre comerciante y consumidor, cuyo reparto decide el empresario atendiendo a las expectativas, necesidades y deseos de su demanda potencial. Ahora bien, con una diferenciación establecida, en una estructura de oligopolio, las empresas tienen dificultades para elevar precios sin perder cuota, y los precios finales o precios de venta al público vienen influidos por muchos factores no directamente controlables, como los precios en origen, la longitud del canal de distribución y, por supuesto, las características de la demanda.

El proceso de concentración que experimenta el comercio minorista se traduce en un incremento de las cuotas de mercado de las grandes distribuidoras minoristas. Es esta situación la que puede perjudicar al comercio pequeño si no consigue adaptarse. Pero los efectos de una mayor concentración son muchos más: pérdida de la capacidad de elección de los consumidores, pérdida de eficiencia del sistema de distribución si no se puede trasladar el mayor coste a los precios finales, y un empobrecimiento de la oferta de productos (servicios). La ampliación de horarios puede tener un efecto de mayor concentración si, como argumentan los defensores de la regulación, se utiliza como una forma de eliminar a los competidores menos fuertes del mercado. Ahora bien, cabe preguntarse si realmente este podría ser un objetivo interesante para ellos o no y tener también en cuenta que el sistema cuenta con instrumentos para prevenir las prácticas restrictivas de la competencia.

¿La apertura de más o menos horas de



los establecimientos comerciales es realmente un tema con tantos peligros?, ¿puede proporcionar tantas ventajas a los que decidan abrir a todas horas todos los días o desventajas a quienes decidan no hacerlo? Distintos estudios han comprobado que los clientes, a la hora de elegir un establecimiento de compra habitual o principal, combinan fundamentalmente tres razones: variedad-surtido de productos, precio de la cesta de la compra y localización. Sin embargo, más que ninguna otra característica, los horarios se han convertido en el caballo de batalla entre los diferentes formatos comerciales. Cabe preguntarse cuáles son las razones.

La teoría económica defiende que la regulación de los horarios comerciales beneficia precisamente a aquellos competidores que, por diversas razones, no pueden o no desean ampliar sus horarios de apertura. De manera que la regulación restrictiva sería así justificable solamente si se cumplen los siguientes requisitos: que las empresas compitan en precios y no en cantidades, que la estrategia de apertura no sea replicable por otros competidores, que la fidelidad del consumidor por un tipo de tienda sea elevada, que exista escasa sensibilidad al precio y que pocos consumidores tengan la necesidad o el deseo de gozar de horarios más flexibles (Klemperer y Padilla, 1997). Estas

condiciones no parecen cumplirse en el caso español. Si bien esto es la teoría económica y hay que trasladar la idea a un entorno real donde hay otros elementos participantes además del juego económico.

Por otro lado, en la Memoria Económica de la ley también se defiende que la apertura en festivos daría un mayor servicio a los consumidores, pero podría implicar un incremento en los costes laborales que son la mayor partida de coste variable dentro de los márgenes brutos comerciales. Este incremento sólo se produciría en el caso de que todos los comercios abrieran todos los días, por lo que cabe preguntarse en qué grado es conveniente tomar tal decisión y si una gestión adecuada de las aperturas consigue realmente o no un incremento de las ventas o un incremento o una disminución del consumo. Las cifras de ventas de un sector de la economía pueden aumentar o disminuir respecto a períodos anteriores, pero asignar la responsabilidad de un incremento o una disminución del consumo a un solo aspecto, en este caso, a la libertad de apertura de los comercios, puede estar desconsiderando la libertad de elección y las restricciones de cada consumidor o unidad familiar. De lo que se trata es de encontrar el sistema que ofrezca la deseable racionalidad entre oferta



y demanda, sin duda variable entre los distintos tipos de actividad.

#### El nivel microeconómico

Con todo, quizás es conveniente descender a la toma de decisiones a nivel empresarial. Así, desde el análisis microeconómico, la función del detallista consiste en entregar un servicio que contribuya a mejorar la eficiencia o la productividad de la compra del consumidor. Las cuestiones a plantear son qué está ofreciendo el minorista y cómo puede y debe medir sus esfuerzos. Si ofrece un reparto de costes que sea satisfactorio para el consumidor y consigue diferenciación (cierta ventaja competitiva), mejorará la productividad de sus clientes y esto es un determinante clave de mayores niveles de productividad empresarial. La referencia a la productividad (eficiencia) a través de ratios de ventas por metro cuadrado o por número de empleados se debe hacer más consecuente con la persecución de eficacia por parte del comerciante. El comerciante quiere que su negocio sobreviva con éxito en el mercado. Es decir, tiene que ser eficaz, aun sin descuidar sus costes y teniendo en cuenta su entorno competitivo, tanto el actual como el potencial.

Si consideramos la perspectiva de la productividad desde la ingeniería económica, estamos hablando de la capacidad de la empresa por conseguir un resultado de

un proceso productivo, de una relación entre el número de productos terminados y costes implicados en su consecución. De manera que se puede obtener un indicador de eficiencia sin necesidad de demanda. Es un concepto relacionado con la estrategia competitiva de reducción de costes. Pero está claro que esta productividad puede ser muy elevada sin que la empresa esté obteniendo beneficio alguno.

Por otro lado, la perspectiva de medición de la productividad desde el marketing entiende ésta como el resultado del encuentro de los detallistas con sus clientes. Es decir, se trata de algo más que "acercar" el producto al cliente. Más que el resultado de un proceso productivo, es el resultado de un proceso de interacción. En este caso, los elementos del servicio del minorista tienen una correspondencia directa con los correspondientes a los componentes o inputs de la función de producción del cliente: selección de bienes, conveniencia, acceso, distancia, ambiente, etc. El enfoque de marketing de la productividad tiene en cuenta al consumidor, porque es parte esencial del propio proceso productivo y el responsable final de que la empresa consiga los perseguidos beneficios y supervivencia. Esto viene a justificar la medición de la productividad bajo consideraciones de eficacia. La medición de la productividad debería basarse en estimaciones direc-

tas del output sobre las percepciones del consumidor (Berné et al., 2001).

El output de la distribución comercial es un servicio ofrecido, pero también es el resultado de la interacción que se establece en la entrega, considerando en esta definición el papel del consumidor (Arrondo et al., 2001). Desde un punto de vista de marketing, cabe distinguir tres niveles de output. Un primer nivel de output aparece en la etapa previa a la interacción con el servicio que se identifica con la entrega de valor a los consumidores, la calidad percibida. Una segunda etapa es la de consumo, la de interacción con el consumidor: el nivel de satisfacción del cliente. Éste se define como el sentimiento que describe la experiencia de consumo acumulada de los clientes con el servicio. Se trata de una función de la productividad de compra (la productividad del cliente) y también de la productividad empresarial. La satisfacción del cliente con el servicio minorista es el resultado directo del nivel productivo de la empresa.

La tercera etapa de interés para el minorista, la etapa de "producción", es la posterior al consumo. En ella se trata de mantener el valor creado, el índice de fidelidad al minorista (Berné et al., 1997). Los tres niveles de output son imprescindibles para que exista negocio, pero los dos últimos son imprescindibles para que el negocio tenga continuidad.

La productividad puede estudiarse a partir de ratios que consideran que el output es el total de la cifra de negocio (las ventas) y que los recursos productivos son, principalmente, el capital y la mano de obra. Pero, en realidad, el nivel de output que se debería considerar es la menor de dos magnitudes: el producto (servicio) que ofrece la empresa y la demanda real del mercado, de manera que el output recoja si la empresa está ofreciendo por encima de lo que se demanda (exceso de oferta) o si ocurre la situación contraria (exceso de demanda). Esta opción es sin duda difícil, por la dificultad que entraña conseguir una cifra real de demanda. Además, tampoco tiene en cuenta otro recurso productivo importante: el



propio consumidor. De manera que la otra opción es trasladar la productividad del cliente a la productividad de la empresa, incluyendo entonces todos los aspectos de una forma diferente.

### EL PUNTO DE VISTA DEL MARKETING

En el sentido apuntado, cabe considerar la importancia del servicio de horarios de apertura incorporando a la discusión la perspectiva de marketing. La cuestión es si la liberalización de los horarios aumenta o disminuye la productividad desde el punto de vista del marketing del detallista.

La distribución comercial minorista es un servicio global que se ofrece a los consumidores, compuesto a su vez por servicios diferentes que son los que añaden valor a los bienes físicos que pueden encontrarse en las estanterías de los establecimientos. Esa lista de servicios puede ser más o menos amplia a discreción del propio empresario y en función de las necesidades de la que considere su demanda potencial.

Cuanto mayor sea el servicio ofrecido, mayor será el precio final que el consumidor estará dispuesto a pagar. Los horarios de apertura de las tiendas son un servicio más de esa lista. Y son importantes para un tipo de consumidores, no para todos. El minorista es quien decide si su oferta total de servicio comercial debe incluir o no unos horarios más amplios de apertura o unos horarios diferentes de los que se consideran habituales. La decisión debe tomarse en función de las expectativas, necesidades y deseos de quienes conforman su demanda potencial, así como de la oferta ya existente en el mercado objetivo.

Puesto que el entorno minorista abarca muchas actividades muy distintas y puesto que cada mercado geográfico tiene distintas posibilidades de crecimiento en función del comercio instalado, de su área de atracción y de las características de su demanda, no contamos con evidencias de mercado que puedan confirmar si existe un grupo de población considera-

ble interesado en unos horarios diferentes o más amplios de apertura de los comercios. Sólo tenemos alguna aproximación que considera información bien segmentada o bien generalista.

Por ejemplo, en el comercio minorista de alimentación se ha confirmado que el horario no aparece como variable clave en la medida de la satisfacción del cliente con su establecimiento principal de compra. Por tanto, no formará parte de la medida de la productividad desde el punto de vista del marketing. Si bien no lo será en ese caso, para el mercado geográfico representado y para el tipo de actividad considerada. Por lo que en realidad la cuestión no es ésta, sino que la cuestión es si existe o no una demanda insatisfecha respecto a horarios comerciales. La información útil para poder responder es una información concreta sobre y desde los propios interesados y dirigida hacia una actividad comercial determinada e incluso hacia unos usos o consumos determinados, porque las necesidades de consumo pueden ser diferentes dependiendo no sólo del tipo de producto necesitado sino también del uso que vayamos a hacer del mismo.

### ALGUNAS REFLEXIONES

La exposición desarrollada pretende arrojar algunas luces sobre el permanente desacuerdo sobre la conveniencia o no

de la liberalización, en este caso, de los horarios del comercio minorista. La realidad es que la ley de 2004 regula esta actividad desde enero de 2005 y que la aplicación hasta el momento ha sido aceptada y adecuada según los casos, lo cual puede parecer despejar algunos interrogantes. Sin embargo, el desencuentro entre las distintas partes es profundo y la confrontación no es un tema resuelto. No es nuestra intención ofrecer un posicionamiento determinado que arroje más confrontación, sino aportar una lectura objetiva y desinteresada del estado de la cuestión desde la perspectiva de la economía.

Hemos querido destacar que un mismo problema puede ser visto desde frentes muy opuestos. En ocasiones, las leyes incorporan elementos dirigidos a disminuir el conflicto y se individualizan o particularizan de tal modo que se alejan de otro tipo de soluciones quizás más directas desde un punto de vista económico, aunque no por eso son más fáciles.

Desde la revisión económica realizada, podemos afirmar que:

- La libertad de acción y la mayor competencia entre los agentes son elementos positivos para su bienestar.
- El comercio debe ser competitivo, saber lo que hace, conocer cuál es su valor añadido: la eficiencia es importante, pero también hay que tener en cuenta la eficacia del negocio.





- Ser eficiente sin conseguir mercado no permite la presencia con éxito en el mismo -las cifras absolutas del sector son útiles para el análisis macroeconómico, pero no sirven para el análisis micro.
- Cada empresario tiene que decidir qué mezcla de servicio va a ofrecer y cada consumidor tiene que decidir dentro de las opciones que le proporciona su entorno comercial. La ventaja competitiva debe ser perseguida tanto por el gran comercio como por el más pequeño.

Podemos seguir preguntándonos de qué manera la regulación de los horarios comerciales minoristas afecta a la situación competitiva del sector. Cabe también preguntarse si una diferenciación en horarios de apertura puede proporcionar una ventaja competitiva al negocio que deba, o no, ser recortada o regulada.

Para responder con mayor seguridad son necesarios indicios. Por ejemplo, sería muy conveniente realizar estudios de oferta y demanda por localidades y por tipo de actividad que proporcionen una guía real para la toma de decisiones, tanto las que se tomen a nivel político como las que debe tomar el comerciante. En cualquier caso, contar con la mayor y mejor información posible es siempre imprescindible antes de ofrecer opiniones y de tomar decisiones.

Además de estas reflexiones iniciales, otras cuestiones generales sobre las que cabe una meditación sosegada y que pueden servir de ayuda para el futuro son:

- ¿Cuáles fueron las circunstancias que dieron lugar a que la situación actual sea más restrictiva que la anterior, correspondiente al real decreto de 2000?
- ¿Un "principio de Libertad" es una obligación de abrir, una obligación de cerrar, un derecho a decidir por parte del empresario y del consumidor, un derecho para unos y una obligación para otros?
- ¿Es la liberalización positiva o negativa para la eficiencia del sector?, ¿lo es sólo para determinados tipos de comercio o comerciantes?
- ¿Son realmente decisivos los horarios en la eficiencia del sector o en la eficacia del sistema, o para la eficacia de cada negocio?
- ¿En qué modo puede la normativa actual responsabilizarse de equilibrios competitivos futuros?
- ¿Cuáles son las razones que justifican que sólo algunos comerciantes sean los beneficiarios del principio de libertad de horarios de apertura sin ninguna restricción?
- La existencia o no de normativa en horarios comerciales, ¿es capaz de incrementar o disminuir consu-

mos?... ¿aumentan las ventas con la apertura dominical o se reparten las que se producen los restantes días de la semana?

Algunas de estas cuestiones pueden ser objeto de estudio en estos momentos en los que la ley ya lleva un tiempo de aplicación, de manera que puedan servir como dato para afrontar posibles cambios del entorno.

Además, el tema de controversia puede extenderse puesto que afecta a más sectores de los que suelen ser considerados. Por ejemplo, puede ponerse sobre la mesa la regulación estatal de la construcción de viviendas teniendo en cuenta las necesidades de equipamiento comercial de la zona de edificación, esto es, considerando las necesidades de la demanda de una manera explícita y las posibilidades de la oferta en relación a las mismas.

Con todo, hemos puesto algunas ideas de manifiesto intentando que las necesarias respuestas sean más fáciles de afrontar por las distintas partes con capacidades y responsabilidades; siendo conscientes que las decisiones que se toman no sólo afectan al momento presente, sino al futuro, que es siempre incierto. ■

MARÍA JOSÉ BARLÉS  
CARMEN BERNÉ  
Universidad de Zaragoza

#### BIBLIOGRAFÍA

- BERNE, C.; PEDRAJA, M.; RIVERA, P. (1997): "El análisis de la productividad del comercio minorista a través de la medición directa del nivel de satisfacción del cliente". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 6, nº 4, pp. 11-24.
- BERNÉ, C., MÚGICA, J.M. (2001): "Comportamientos estratégicos de las empresas de distribución comercial: ilustraciones del entorno español", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 11, nº 2, pp. 375 a 396.
- KLEMPERER, P. y PADILLA, J. (1997): "Do firms' product lines include too many varieties?" *Rand Journal of Economics*, vol 28, nº 3 autumn 1997, pp 472-488.
- LEY DE HORARIOS COMERCIALES. MEMORIA ECONÓMICA (2004).



## La alimentación dinamiza el sector de los envases

El diseño del packaging de los productos se pliega a los requerimientos de la distribución minorista

■ SYLVIA RESA

Periodista

El mundo de los envases es un mundo cada vez más sofisticado. Ideado como continente de productos frescos y duraderos, el packaging ha superado fases diversas a lo largo de su historia, que van desde su función como meros receptáculos de los productos hasta los envases activos, así denominados porque aportan al alimento una serie de sustancias que pueden ser útiles para su conservación.

Y es que es el sector alimentario el que está promoviendo los mayores avances en el terreno del packaging. "Representa más del 50% del desarrollo e innovación de los envases", dice Ramón Catalá, del Instituto Agrotécnico (IATA), dependiente del Consejo Superior de Investigaciones

Científicas (CSIC), refiriéndose sobre todo a la fabricación de maquinaria para envases en el mercado español; "le sigue el segmento de cosmética y aseo, aunque en este último el dinamismo viene de la mano del diseño".

Según los datos recogidos en el *Libro Blanco del Envase y Embalaje*, presentado durante la última edición de la feria Hispack, en mayo pasado, este sector alcanza una facturación cercana a los 10.000 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 22,7% durante el último período medido, que corresponde al comprendido entre 2001 y 2004.

Un universo de 1.650 empresas caracterizadas por tener formato de pyme, a las que se suman otras 3.000 más que

de una u otra forma tienen vinculada parte de su actividad al mundo del envase y el embalaje.

En total, según los datos del Libro Blanco, se podría hablar de una cifra de negocio que sólo en el mercado español alcanzaría los 15.000 millones de euros.

Son tres los pilares del sector del packaging; en primer término se sitúan los fabricantes de materias primas, es decir, las empresas siderúrgicas, papeleras y las productoras de plásticos-petroquímicas.

En un segundo término se encuentran las transformadoras, fabricantes de los envases y cuya innovación se basa en la elaboración y el diseño. Finalmente, las envasadoras serían el tercer pilar del sector.





Para los expertos consultados, como Ramón Catalá, en materia de innovación, el sector español de envase y embalaje se encuentra "al mismo nivel que en el resto de países europeos", aunque cosa muy distinta es hablar de desarrollos "puesto que la industria española es subsidiaria de las grandes empresas".

Es por tanto claro que cuando se habla de innovación, dependiendo del segmento que se aborde, el sector español de envases es puntero, o todo lo contrario.

Entonces, la innovación que llega al consumidor es la que se lleva a cabo en el apartado del diseño y que, por tanto, realizan las empresas transformadoras, "pues la que tiene que ver con los materiales se realiza en laboratorios transnacionales", dice Catalá.

Por áreas geográficas, el desarrollo científico tiene lugar en los Estados Unidos, aunque su introducción no es tan dinámica como en Europa. "En este último área la innovación tiene mayor movilidad", dice Catalá; "el tercer polo es la industria japonesa, que aunque más sofisticada es también escasamente dinámica".

#### ALIMENTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN MANDAN

En esta distribución geográfica de logros, la innovación en el sector español del en-

vase se posiciona en el cambio de formas, "tratando de convencer a un mercado con poder adquisitivo creciente", añade Catalá.

Aunque en materiales el desarrollo corresponde a los países foráneos, no así en maquinaria propia del sector.

En el Libro Blanco se recoge que entre las casi 5.000 compañías pertenecientes al sector de packaging, la mayoría tienen como actividad la fabricación o la importación de máquinas, que representa un peso del 20% en la facturación.

"La importación era a lo que se recurría años atrás", dice Catalá; "sin embargo, en la actualidad existen numerosos fabricantes de maquinaria en España".

El segmento de maquinaria impacta de manera transversal en el resto de sectores de envase y embalaje. Es por esto que las compañías de cualquiera de los segmentos productivos del packaging invierten en la adquisición de maquinaria innovadora.

En el Libro Blanco se cita que aproximadamente la mitad de las empresas invierten en maquinaria, y tal baremo ha crecido cinco puntos porcentuales durante el período citado.

Si se habla de materiales, el Libro Blanco recoge que dos tercios de la producción del sector de packaging y más del 50% de la cifra de negocio corresponden

al cartón y al plástico. "En materiales como el cartón estamos en cabeza, así como en técnicas de impresión, no en cambio en plásticos o en metal, dado que la innovación sigue a las multinacionales y además es plurisectorial", dice Catalá.

En la industria española de envases, el vidrio pesa el 19%, mientras metal y madera suman el 13% tanto en producción como en facturación.

El packaging está presente sobre todo en los sectores industrial y agroalimentario, seguidos por el sanitario y farmacéutico, cosmético y de bebidas. En el Libro Blanco se aportan datos relativos al porcentaje de absorción de los envases según los sectores. De esta manera, el 62,1% de las empresas de envases venden su producción a las compañías del sector industrial; el 61,7 hacen lo propio con las agroalimentarias y en torno al 44% coloca sus envases entre las empresas de sanidad y farmacia.

Para expertos como Ramón Catalá, el sector alimentario es uno de los motores del packaging en el mercado español, aunque el desarrollo se ha visto impulsado por las exigencias del consumidor, "que a su vez nacen del mayor poder adquisitivo, el interés por los productos frescos y sanos y los cambios en las condiciones laborales", dice Catalá.

Pero hay además otro motor, el sector



de la distribución que tiene el poder sobre la industria. Ésta ha tenido que adaptar los diseños a las necesidades del segmento minorista, como es el caso de las Marcas de la Distribución (MDD) y la logística de la distribución, con sus diferentes pesos, tamaños y la adaptación a tecnologías como la Radiofrecuencia Digital (RFID).

Dar respuesta a las necesidades del mercado es también la explicación que Javier Zabaleta, director de ITENE, aporta para explicar la evolución del packaging en el mercado español: el gerente del Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística (ITENE) considera que tales necesidades “surgen como consecuencia de una expansión en los circuitos de distribución a destinos cada vez más lejanos, al aumento de las exigencias de los consumidores en cuanto a seguridad y calidad de los productos y, finalmente, como

consecuencia de los avances tecnológicos logrados tanto en el desarrollo de nuevos materiales de envase y embalaje con mejores prestaciones, la maquinaria y los equipos de final de línea”.

Coincide este experto en que uno de los principales impulsos dados al sector del envase y el embalaje han venido del agroalimentario, “al que suministran empresas de los segmentos del metal, plástico, papel, cartón, madera y maquinaria”.

Para Zabaleta, “todo ello hace que hoy en día exista una amplia gama de envases que se adapten a los requerimientos específicos del consumidor, de ahí que existan los que mantienen la temperatura del alimento una vez preparado, autocalentables y autoenfriables, otros que permiten distintos modos de cocción, los que incluyen cubiertos para ser consumidos en cualquier momento del día, otros con dosificación antigoteo, etcétera”.

### LOS NUEVOS MATERIALES

Si se habla de materiales barrera, nanomateriales o biopolímeros es seguro que la impresión que quedará es la de estar escuchando un guión de ciencia ficción, con superhéroes capaces de vencer el ataque del enemigo por el mero hecho de portar su nuevo traje, escudo o cualesquiera otras herramientas fabricados, claro está, con algún nuevo material.

Pues de esto último va precisamente la vía de innovación del sector del envase y el embalaje.

Es el caso de los materiales barrera, es decir, aquellos que no permiten el paso del aire, ni del gas. Metales y vidrio estarían entre ellos, “no así los plásticos”, dice Catalá, “que permiten el paso de sustancias de bajo peso molecular; así el polietileno deja pasar el oxígeno, mientras los denominados EVOH son una buena barrera al oxígeno, pero no a la humedad”.



En la frontera de los materiales barrera surgen los nanomateriales, ya que algunos productos requieren un aislamiento total para conservar su idoneidad, como el café o los perfumes. Y todo porque los consumidores exigen cada vez una mayor calidad y vida útil de los productos.

Tal y como dice Catalá, "se han hecho ensayos para productos como los platos preparados e incluso otros sensibles a la oxidación o a la pérdida de propiedades aromáticas".

En el IATA se investiga actualmente con los biopolímeros como material de los envases. Al contrario de los derivados del petróleo, se trata de plásticos obtenidos a partir de materias primas renovables y orgánicas como los restos del maíz.

Tal y como prevé Catalá, durante el próximo lustro los biopolímeros alcanzarán el 10% en cuanto a índice de penetración, pues ya están presentes en el mercado.

Tras los envases barrera y los biopolímeros se habla actualmente de los envases activos, que constituyen por tanto la tercera línea de desarrollo en el sector de los envases.

Frente al concepto de envase pasivo, cuya definición sería la de ser mero contenedor sin interacción alguna ante el producto, los activos ceden sustancias a los

alimentos contenidos; es el caso de los absorbentes de oxígeno, carbónico, aromas o productos funcionales.

"Mientras en Japón y Australia existen productos como platos precocinados que disponen de este tipo de envases, en Europa casi ni se ven, debido a la reglamentación", dice Catalá, que asegura que al menos teóricamente existe en estos momentos en el mercado un producto en pilotaje, del que se desconoce oficialmente su existencia.

Para Catalá la ecuación es clara: "se trata de ponérselo al envase, que va suministrando poco a poco la sustancia de que se trate, en lugar de al alimento".

Según Catalá, el último escollo para estos nuevos materiales se situaría de la mano del precio de coste, que se traslada a la cadena de suministro, "son materiales más caros, por lo que se destinarán a productos de alto valor añadido, como es el caso de las referencias gourmet". "El consumidor está dispuesto a pagar más por un producto con alto valor añadido", dice el portavoz del IATA.

#### BAJO ÍNDICE DE INNOVACIÓN

"En los últimos seis años las cifras han mejorado y existe en España una tendencia al alza en materia de innovación, de-

sarrollo y tecnología", dice Zabaleta, de ITENE; "en este sentido, el packaging español tiene el reto de dar el salto definitivo para ser un referente en los mercados internacionales".

Las palabras del director de ITENE se resumen en tres términos: Investigación, Desarrollo e Innovación, es decir, I+D+I, lo que conlleva la necesidad de que las empresas concedan mayor importancia estratégica al diseño y la innovación aplicada de forma continua.

En el Libro Blanco se recoge el argumento de que teniendo en cuenta la actual legislación, el reciclado, la utilización de nuevos materiales o las aplicaciones de materiales existentes constituyen tendencias relacionadas con el diseño, para lo cual las empresas requieren estar en un estado permanente de adaptación e innovación.

El incremento de la competitividad viene precisamente de la mano de conceptos tales como la innovación, diseño, la gestión del conocimiento, la internacionalidad y la calidad.

Con respecto a este último término, en el Libro Blanco se habla también de ello, de manera que junto al diseño constituyen los valores diferenciales más aplaudidos en la encuesta de consumidores realizada para el Libro Blanco.

La competitividad, entonces, lleva pareja la calidad. Pero las compañías españolas de packaging se consideran inferiores frente a sus homólogas europeas en cuanto a comercialización, tecnología, innovación y productividad. De todos modos, la menor capacidad exportadora y su pretendida inferioridad frente a sus homólogas europeas no impiden percatarse de la mejora de apreciación tecnológica y de la comercialización de productos.

Las empresas consultadas para la elaboración de la encuesta aparecida en el Libro Blanco "se ven con menor capacidad exportadora, además de presentar cierto retraso en I+D. ■

SYLVIA RESA  
Periodista

## Aguas minerales y bebidas refrescantes



Aproximadamente dos terceras partes del cuerpo humano son agua. Como eliminamos diariamente parte de este líquido (por la respiración, el sudor, la orina y las heces), resulta evidente que hay que reponer el agua perdida, ingiriendo líquidos y alimentos sólidos que contengan H<sub>2</sub>O en su composición química.

Sin embargo, el agua ingerida debe reunir una serie de características físicas, químicas y microbiológicas para que no produzca enfermedades en el organismo humano. Un agua excesivamente mineralizada -por ejemplo- puede terminar dañando -a la larga- los riñones del que la bebe.

No toda el agua es ingerida en su estado natural, sino que parte de ella proviene de la depuración y potabilización de las aguas de los lagos, ríos y pantanos así como de las fuentes y manantiales que realizan la purificación del agua de lluvia en la naturaleza.

Aparte del agua pura, el hombre bebe zumos y bebidas refrescantes que tienen un alto contenido acuoso. Los zumos se obtienen a partir de frutas y hortalizas y las bebidas refrescantes (gaseosas, colas, infusiones frías, bebidas analcohólicas...) mediante su preparación industrial.

También aportan agua los vinos y licores junto con la cerveza, la sidra y otros productos fermentados, pero al contener alcohol, en menores o mayores proporciones, no se consideran entre las bebidas refrescantes. Algo parecido ocurre con la leche y sus derivados líquidos que, si bien aportan bastante agua y pueden ingerirse fríos no se consideran entre las bebidas refrescantes.

Un detalle relevante es que aguas minerales y bebidas refrescantes pueden llevar disueltos anhídrido carbónico y otros gases (por ejemplo nitrógeno) bien de forma natural, bien artificialmente incorporados.





En este capítulo de la *Enciclopedia de los Alimentos* vamos a estudiar:

### **Aguas minerales**

- Directas del manantial.
- Envasadas (naturales subterráneas, naturales de manantial, potables preparadas).

### **Bebidas refrescantes**

- Aguas carbonatadas.
- Aguas aromatizadas.
- Gaseosas.
- Refrescantes coloreadas y aromatizadas.
- Refrescantes con extractos vegetales.
- Refrescantes de zumos de frutas.
- Refrescantes de disgregados de frutas.
- Refrescantes mixtas (con productos alimenticios autorizados).
- Refrescantes para diluir.
- Productos sólidos para preparar bebidas refrescantes.
- Horchata.

### **Zumos (jugos) obtenidos a partir de frutas, hortalizas y tubérculos**

- Zumos.
- Purés (disgregados).
- Néctares.

## **Aguas minerales**

Raro es el pueblo, la región o el país donde tradicionalmente no se atribuyen cualidades al agua de una determinada fuente. Todo el mundo proclama las excelencias del agua que mana en un determinado paraje y, en algunos casos, la gente se hace lenguas de sus propiedades curativas e, incluso, milagrosas.

Resulta curioso pero ya en 1600, D. Cristóbal Pérez Herrera, médico de Felipe III, solicitó del rey que se prohibiese edificar alrededor de la madrileña fuente de Lavapiés para evitar su contaminación. Una de las "diversiones" de la gente de siglos pasados en Madrid consistía en llenar recipientes con agua de la Fuente del Berro, de la Casa de Campo, e incluso había una fuente muy frecuentada cerca de Cibeles que subsistió hasta finales del siglo XX.

Para algunos estratos sociales la "toma de aguas" en balnearios, surgidos en las proximidades de fuentes famosas, constituía una forma de curación y reposo prescrita por médicos, higienistas y hasta por "curanderos".

La moda de veranear tomando las aguas se impuso en el siglo XIX, pese a las dificultades de transporte que existían por aquella época. En el siglo XX, las comunicaciones facilitaron el acceso a los balnearios más conocidos.

Sin embargo, la duración de una "cura" tenía que ser forzosamente limitada en el tiempo. La demanda de aguas minerales en otras







épocas del año y otros lugares ha dado origen a una pujante industria de aguas envasadas, que generalmente aprovechan y se basan en la celebridad de los balnearios.

La mayor parte de las aguas minerales tienen un origen subterráneo y no afloran espontáneamente a través de fuentes, sino que se extraen por captación de pozos o de capas freáticas de las montañas. El que las aguas afloran a mayor temperatura que la ordinaria (aguas termales) o inferior (aguas frescas) puede tener relevancia para, los bañistas y, en ocasiones, para los agüistas, pero no para los envasadores. Si tiene importancia, en cambio, la composición química de dichas aguas minerales que preceptivamente debe figurar en el etiquetado de las botellas.

### ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE AGUAS MINERALES

Las aguas obtenidas por destilación, desionización o por fusión de la nieve no contienen sales minerales, por lo que no quitan la sed. El hombre necesita reponer tanto el agua perdida como los minerales que precisa su organismo, aunque la principal aportación de sales se obtiene a partir de los alimentos sólidos, animales y vegetales. El agua del mar y el de algunos manantiales tampoco quita la sed por exceso de sales.

Un adulto medio necesita diariamente 2,6 litros de agua, porque pierde 1,5 litros por la orina, 0,2 litros por las heces, 0,9 litros que

expulsa con el sudor y la respiración. Esta agua se repone aproximadamente mediante el agua contenida en los alimentos, 1 litro, el agua de combustión celular, 0,3 litros, y la ingesta de bebidas que debe ser del orden de 1,3 litros/día.

*Agua mineral natural:* agua bacteriológicamente sana que tenga su origen en estratos o yacimientos subterráneos y que broten de un manantial en uno o varios alumbramientos naturales u obtenidos mediante perforaciones del terreno. Se distinguen de las restantes aguas potables por su naturaleza (caracterizada por su contenido en sales minerales y oligoelementos). A veces a algunos tipos de aguas se le atribuyen determinadas propiedades sobre la salud. Se le denominan entonces minero-medicinales.

El agua mineral debe conservar su pureza original, lo cual se garantiza si desde las capas profundas del acuífero llega al exterior sin contaminaciones por pesticidas, nitratos y bacterias. Hace unos 30 años, una marca de agua mineral española que se anunciaba como exenta de microorganismos, y de la cual se decía que podía sustituir al agua hervida en la preparación de biberones, dada su pureza, resultó estar contaminada en sus manantiales por una bacteria ferruginosa que si bien no era nociva la hacía incumplir su "slogan" de bacteriológicamente pura. Costó mucho trabajo reflotar parcialmente dicha marca.

*Agua de manantial:* aguas potables de origen subterráneo, bacteriológicamente sanas a las que no se atribuyen efectos conocidos sobre la salud. Admiten unos mínimos tratamientos previos para la



separación de algunos elementos materiales inestables o no deseables.

**Aguas preparadas:** sometidas a tratamientos autorizados físico-químicos. Reciben el nombre de potables preparadas cuando proceden de manantial y de abastecimiento público, preparadas (cuando provienen de ríos, lagos, pantanos, etc.). Los tratamientos más frecuentes eliminan algunos tipos de sales minerales, residuos orgánicos y sobre todo microorganismos que pudieran resultar dañinos para la salud humana. A fin de suprimir los microorganismos nocivos se suele utilizar cloro, que a veces comunica olores y sabores desagradables que se eliminan mediante aireación del agua del grifo. Un problema adicional proviene de la contaminación por cationes de metales pesados (por ejemplo plomo) procedentes de las tuberías. El agua potable pública puede ser envasada (generalmente en recipientes de plástico) para ser distribuida en situaciones de emergencia.

## TIPOS DE AGUA MINERAL

Aparte de la clasificación elemental de aguas directamente consumibles y aguas envasadas, la diferente composición del agua que brota de los manantiales permite establecer los siguientes tipos:

- De mineralización muy débil: hasta 500 mg de residuo seco por litro. Un caso particular son las hiposódicas diuréticas (menos de 20 mg/l de contenido en sodio, apropiadas para los que padecen hipertensión arterial o retención de líquidos) (también para la alimentación infantil).
- Oligometálicas, de mineralización débil: hasta 500 mg de residuo seco por litro. Suelen tener aportes de calcio inferiores a 150 mg/l y de magnesio inferior a 50 mg/l. Los valores excesivos de los cationes calcio y magnesio dan origen a enfermedades del riñón (por ejemplo cálculos renales).
- Aguas de mineralización fuerte: más de 1,5 g/l de residuo seco. Algunas pueden afectar gravemente al riñón, por lo que se desmineralizan.
- Bicarbonatadas: su aporte de aniones bicarbonatos supera los 600 mg/l. Se consideran digestivas por neutralizar momentáneamente la acidez gástrica.
- Sulfatadas: contienen más de 200 mg/l de aniones sulfatos.
- Cloruradas: más de 200 mg/l de aniones cloruro.
- Cálcicas: más de 150 mg/l del catión calcio.
- Magnésicas: más de 150 mg/l de magnesio. Pueden tener, dependiendo de la cantidad de magnesio, un efecto laxante.
- Fluorada: contiene más de 1mg/l de fluoruros. En algunas ciudades (principalmente en EEUU) al suministro de agua por cañería se suelen incorporar fluoruros para prevenir las caries.
- Ferruginosa: contiene más de 1mg/l del catión hierro ferroso (bivalente).
- Acidulada: más de 250 mg/l de CO<sub>2</sub> libre (anhídrido carbónico que en el agua forma ácido carbónico) (burbujas: agua con gas).
- Sódicas: más de 200 mg/l de sodio. Las hiposódicas (menos de 20 mg/l de sodio) ya han sido vistas entre las de mineralización débil.
- Aguas con sales de litio (principalmente carbonatos, utilizadas en homeopatía para el tratamiento de la depresión y las neurosis).





### EL ORIGEN DE LAS AGUAS Y SU MINERALIZACIÓN

Las aguas ricas en minerales y carbonatos proceden de capas freáticas profundas; cuando ascienden a la superficie, si atraviesan capas calcáreas, se originan aguas duras (con elevado contenido de sales cálcicas y magnésicas) que cortan la espuma del jabón y no son apreciadas por los consumidores de agua potable. Este sería el caso de casi toda la costa mediterránea.

Si en su camino el agua encuentra capas arenosas compactas, pierde dureza (= agua semidura); si atraviesa capas graníticas o basálticas, como ocurre en muchos sistemas montañosos españoles, el agua suele ser blanda y hace fácilmente espuma.

Aunque el agua se define como un líquido incoloro, inodoro e insípido, la existencia de compuestos inestables de hierro y azufre puede darle al agua colores, olores y sabores no deseables. La eliminación de hierro, manganeso, azufre y arsénico, así como la eliminación total o parcial del contenido en CO<sub>2</sub>, son prácticas lícitas.

La eliminación de los elementos citados se suele hacer mediante aireación u oxigenación de las aguas con ozono.

Respecto al anhídrido carbónico, su eliminación total o parcial está autorizada solamente por procedimientos físicos (aguas total o parcialmente desgasificadas).

En sentido opuesto se considera agua mineral naturalmente gaseosa la que tiene el mismo contenido en CO<sub>2</sub> que en el momento de su alumbramiento. También existen "aguas gaseosas reforzadas" por el CO<sub>2</sub> del mismo manantial y aguas minerales naturales con CO<sub>2</sub> añadido de forma artificial.

### DEMANDA CRECIENTE DE AGUAS MINERALES

Se calcula que en España existen medio millón de captaciones de aguas subterráneas, de las cuales unas 300 abastecen a plantas envasadoras y balnearios.

La distribución (2003) por comunidades autónomas de plantas envasadoras y balnearios era la siguiente:

CCAA	Plantas envasadoras	Balnearios
Andalucía	9	11
Aragón	9	11
Asturias	4	1
Baleares	5	1
Canarias	13	0
Cantabria	1	4
Castilla-La Mancha	13	7
Castilla y León	10	7
Cataluña	22	15
C.Valenciana	11	6
Extremadura	1	5
Galicia	9	19
La Rioja	2	1
Murcia	1	2
Navarra	2	1
País Vasco	1	1
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>92</b>

Algunos balnearios y plantas de envasado tienen varias captaciones para satisfacer una demanda creciente.





## LA COMERCIALIZACIÓN DE AGUAS MINERALES ENVASADAS

Según la Asociación Nacional de Aguas de Bebidas Envasadas (ANEABE), la producción española de aguas envasadas ascendió en 2005 a un total de 5.489 millones de litros, lo que supuso un crecimiento del 5,5% respecto al año 2004.

La distribución porcentual por tipos de estas ventas (en litros) fue la siguiente:

Aguas minerales envasadas	94,78%
Aguas de manantial	3,04%
Aguas potables preparadas	2,18%

La proporción de aguas sin gas fue del 96,10% y con gas del 3,90% restante. El consumo per cápita en 2005 de todas las modalidades ascendió a 124 litros/año.

Las aguas minerales envasadas se venden en recipientes de cristal (generalmente retornables) o de plástico, en garrapas de 10 litros máximo y en botellas de distintas capacidades (por ejemplo 1/2 litro, 3/4 litro, 1 litro, 1 1/2 litro, 2 litros...). El porcentaje de botellas vendidas en 2005 es del 69,88% y el de garrapas el 31,02%.

Desde 1995 hasta 2005 se han duplicado prácticamente las ventas españolas de aguas envasadas.

En el resto de la UE, la producción de agua mineral y el número de marcas puede estimarse así para 2004:

PAÍS	MILLONES DE LITROS	Nº DE MARCAS (en continuo cambio)
Alemania	12.600	486
Italia	12.400	585
Francia	10.400	215
España	5.200	168
Reino Unido	1.900	149
Bélgica	1.600	360
UE-25	45.900	3.000 aprox.
EEUU	25.000	s.d.
Mundo	154.000	s.d.

En el resto de Europa, al contrario de lo que ocurre en España, predominan las aguas minerales con gas frente a las aguas tranquilas.

## Bebidas refrescantes

Según la Reglamentación Técnico Sanitaria de Bebidas Refrescantes se distinguen los siguientes tipos que son definidos de esta forma:

- Aguas carbonatadas. Constituidas por agua potable y anhídrido carbónico. Se presenta en dos variantes principales:
  - Seltz (transparente, incolora). Tiene un mínimo de 6 g/l. de CO<sub>2</sub>. En algunas regiones se le llama "sifón" porque se vendía en botellas especiales de las que el líquido salía en forma de chorro por la presión del anhídrido carbónico no disuelto que existía en la cámara aérea superior de dicha botella.
  - Soda (transparente, incolora). En botellas y latas. Contiene un mínimo de 6 g/l de CO<sub>2</sub> y de 0,3 g/l de bicarbonato sódico.
- Aguas aromatizadas (incoloras). Agentes aromáticos autorizados y cloruro sódico (máximo 1 g/l).
- Gaseosas (transparentes e incoloras), con CO<sub>2</sub>, azúcares o edulcorantes autorizados, agentes aromáticos y otros aditivos autorizados.
- Refrescantes aromatizadas (coloreadas, turbias o transparentes), anhídrido carbónico opcional, azúcar y/o edulcorantes artificiales, agentes aromáticos y otros aditivos autorizados.
- Refrescantes de extractos. Gasificadas o no con CO<sub>2</sub> azúcares, extractos vegetales, agentes aromáticos naturales y aditivos autorizados.
- Refrescantes de zumos de frutas. Gasificadas o no con CO<sub>2</sub> zumos de frutas, azúcares, agentes aromáticos naturales y aditivos autorizados.





- Refrescantes de disgregados de frutas. Igual que el anterior pero con frutas disgregadas (fruta entera o pulpa disgregada, hecha puré, en batidora industrial). Opcional CO<sub>2</sub> agentes aromáticos naturales y aditivos autorizados.
- Refrescantes mixtas. Mezcla de cualquiera de las bebidas anteriores con productos alimenticios que cumplan lo dispuesto en sus reglamentaciones o normas específicas (por ejemplo: leche, nata, infusiones, etc.).
- Refrescantes para diluir. Son concentrados que por simple dilución con agua potable dan origen a algunos de los tipos anteriores. El producto, una vez reconstituido, deberá adaptarse a la definición correspondiente.
- Productos sólidos (polvo o granulado) para obtener cualesquiera de los tipos anteriores al ser disueltos en agua potable opcional de adición de azúcares y/o edulcorantes artificiales. Cuando el producto sólido esté constituido exclusivamente por acidulantes autorizados y bicarbonato sódico (al disolverse reaccionan entre sí produciendo CO<sub>2</sub>), se denomina soda salina.
- Dilución del azúcar en caliente para la adición de ácidos autorizados.
- Decantación, centrifugación y filtración.
- Adición de coadyuvantes tecnológicos autorizados para la filtración.
- Pasterización y esterilización por medios físicos (calor).
- Adición de ingredientes y aditivos autorizados en las proporciones permitidas.
- Presencia de componentes tisulares de frutos utilizados en zumos y disgregados de frutos en proporción menor del 5%.
- Anhídrido carbónico para eliminación de impurezas mediante posterior filtración a través de carbón activo. También se permite llevar con el gas carbónico la cámara de aire, pudiendo asimismo emplearse otros gases inertes (como nitrógeno).
- Reutilización de envases siempre que se garantice en todos los casos su perfecta higienización.

**Prohibidas:**

- Sustancias nocivas.
- Agua no potable.
- Ingredientes y aditivos no autorizados.
- Utilización de CO<sub>2</sub> impuro.
- Utilización de edulcorantes no autorizados.
- Envases de plástico que pueden degradarse durante el almacenamiento.

**MANIPULACIONES PERMITIDAS Y PROHIBIDAS**

Encaminadas a asegurar un perfecto estado higiénico sanitario en el momento del consumo de cada bebida refrescante concreta.

Permitidas:



### MATERIAS PRIMAS UTILIZABLES Y LÍMITES ESTABLECIDOS

- Agua potable.
- Azúcar (sacarosa) y otros azúcares autorizados.
- Jarabes compuestos (preparados básicos).
- Zumos y disgregados de frutas y otros vegetales.
- Extractos de frutas y otros vegetales obtenidos por procedimientos físico-químicos y biológicos adecuados (maceración, percolación, presión, dilución, punción y expresión: exprimir) a partir de frutas y otros vegetales.
- Agentes aromáticos y colorantes autorizados.
- Anhídrido carbónico (pureza mínima del 99,8%, exento de gases nocivos).
- Aditivos autorizados.
- Agentes filtrantes (bentonitas, caolín, carbón activo, celulosa, sílice, amorfa, silicoaluminato sódico, tierra de infusorios, zeolitas).
- Sustancias sápidas (cafeína máximo de 150 mg/l para "colas"; quinina, máximo 100 mg/l para tónicas y bitters o amargos).
- La concentración alcohólica será inferior al 0,5% vol/vol.
- Máximo de 20 mg/l de anhídrido sulfuroso.
- Algunos aniones y cationes (valores máximos en envases no metálicos):
  - Arsénico, 0,25 mg/l.
  - Plomo, 0,5 mg/l.
  - Zinc, 6 mg/l.
  - Hierro, 4 mg/l.
  - Estaño, 30 mg/l.

En envases metálicos se permiten máximos más amplios para el hierro (15 mg/l) y para el estaño (150 mg/l).

- Las bebidas refrescantes de zumos de frutas tendrán los siguientes porcentajes mínimos:
  - Zumo de naranja, 8%.
  - Zumo de limón, 6%.
  - Zumo de pomelo, 4%.
  - Zumo de piña y coco, 4%.
  - Zumo de manzana, 10%.
  - Zumo de albaricoque, melocotón y pera, 10%.
  - Zumo de uva, 12%.
  - Zumo de fresa, 6%.
  - Zumo de otras frutas, 6%.
  - Mezcla de zumos de frutas, 8%.
- Las bebidas de disgregados de frutas deberán contener 4% mínimo de disgregados de frutas y 6% de azúcares totales (expresados en sacarosa).

Antes de que se estableciera esta reglamentación existía en España un fabricante de bebidas refrescantes con nombres de frutas cítricas que se vanagloriaba de no haber utilizado jamás una naranja o un limón en sus preparados comerciales.





## NACIERON EN LAS BOTICAS

Las primeras bebidas refrescantes surgieron en las boticas hace unos 200 años. Los farmacéuticos preparaban refrescos a base de ácido cítrico, bicarbonato y otros productos químicos para quitar la sed y curar algunos males. Así surgió soda y posteriormente, en 1783, Jean Jacob Schweppe inventó un agua carbonatada con extractos y quinina a la que llamó "tónica".

En 1886, hace ahora 120 años, John Pemberton preparó una bebida carbónica con azúcar, cafeína y hojas de coca dando origen a la "Coca Cola"; siete años más tarde otro farmacéutico, Caleb Bradham, inventó una bebida competidora: la "Pepsi Cola".

A partir de estos comienzos han proliferado las bebidas refrescantes con gas y sin gas, con azúcar o con edulcorantes sintéticos (bebidas "light"), con cafeína y sin cafeína, con cítricos o con fruta dulce, con extractos amargantes o sin ellos..., dando origen a diferentes sabores que se adaptan a las demandas de los consumidores.

## ALGUNOS DATOS ECONÓMICOS

Según la Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas Refrescantes Analcohólicas (ANFABRA), en España la producción total de bebidas refrescantes en 2005 fue de 4.887 millones de litros.

En la Unión Europea, con datos de 2004, la producción fue de 42.000 millones de litros, en EEUU de 112.000 millones y el total mundial de 467.000 millones de litros.

### Distribución por sabores:

Cola	54%
Naranja	14%
Limón	8%
Gaseosa	6%
Lima-limón	3%
Tónica	2%
Otros	11%

### Por ingredientes

Con gas	85%
Sin gas	15%
Con azúcar	76%
Sin azúcar (light)	24%

### Por material utilizado en envase

Polietileno tereftalato (=PET)	50%
Metal (aluminio, hojalata)	30%
Vidrio (80% rellenables)	15%
Otros materiales (dispensadores, cartón...)	5%

### Por tamaño de envase

2 litros	31%
1/3 litro	30%
1/5 litros	15%
1 1/2 litro	9%
Otros	15%





**Consumo per cápita (litros/año)**

País (2003)	Bebidas	
	Refrescantes	Aguas Envasadas
Alemania	109	125
Austria	117	101
Bélgica-Luxemburgo	121	134
Dinamarca	80	17
Eslovaquia	87	62
Eslovenia	99	58
Estonia	48	25
España	114	133
Finlandia	71	16
Francia	53	142
Grecia	68	59
Hungría	101	58
Holanda	95	19
Irlanda	130	26
Italia	68	198
Letonia	32	37
Lituania	42	26
Polonia	58	48
Portugal	81	84
Reino Unido	114	23
República Checa	151	87
Suecia	79	20
Promedio UE-25	90	100







Aproximadamente, el 50% de la producción mundial de bebidas refrescantes son del tipo "colas".

### HORCHATA DE CHUFAS

Un caso particular de refresco es el que se prepara en la región valenciana a partir de las chufas o cotufas (*Cyperus sculentus*) que se maceran en agua, se transforman en un disgregado al que se le añade agua y se enfría. Queda así una bebida refrescante de larga tradición en toda España amparada por denominación de origen.



## Zumos (jugos)

- Los zumos o jugos de fruta son los líquidos sin fermentar (pero fermentables) que se obtienen de la parte comestible de las frutas. Deben conservar las características físicas, químicas, organolépticas y nutricionales de la fruta de procedencia. Podrán añadirse pulpa y células obtenidas por procedimientos físicos adecuados a partir de dicha fruta.
- Zumo (jugo) mixto es el que se obtiene mezclando zumos (y purés) de diferentes frutas.
- Zumo reconstituido es el que se obtiene a partir de un zumo concentrado restituyendo el agua previamente eliminada por procedimientos físicos.
- Zumo de fruta extraído con agua es el que se obtiene por difusión con agua cuando el jugo no puede extraerse bien por presión (por ejemplo manzana). También se puede obtener por difusión a partir de fruta deshidratada entera.
- El puré (o disgregado) de fruta es el producto sin fermentar (pero fermentable) obtenido por procedimientos físicos adecuados (tamizando, triturando o desmenuzando la fruta entera, sin haberle eliminado previamente el jugo). Pueden concentrarse los disgregados eliminando agua al igual que en los jugos.
- Néctar de frutas. He aquí un nombre que se presta a confusión por aquello del "néctar de los dioses". Un néctar se obtiene añadiendo agua y azúcares a un jugo de frutas, con lo que teóricamente sus costes de elaboración disminuyen respecto al zumo.



Su contenido en frutas oscila entre el 25 y el 50% y la proporción máxima de azúcares añadidos es del 20%.

- Zumo recién exprimido. Es el que se obtiene directamente, exprimiéndolo mediante un aparato adecuado y se consume prácticamente en el acto.
- Zumo duradero, bien porque ha sido pasteurizado, bien porque ha sido concentrado y al tener menos agua porque se ha concentrado, la presión osmótica de sus sólidos impide su degradación enzimática y el ataque de los microorganismos. Pueden llevar conservantes.
- Zumos reconstituidos, provienen generalmente de los concentrados.
- Zumos atomizados y liofilizados (deshidratados). Se obtienen a partir de los zumos de fruta. El procedimiento más perfecto es la liofilización, pero también resulta el más caro de los dos.

### ALGUNOS DATOS ECONÓMICOS

Los zumos de frutas suponen cerca de 210 millones de toneladas anuales. Aproximadamente la mitad de los zumos obtenidos son cítricos. Brasil e India, que tenían dificultades para competir en fresco con la cuenca del Mediterráneo, son actualmente los líderes de esta transformación que en los países mediterráneos se suelen obtener con los destriós de la exportación. En Brasil, el 99% de los cítricos obtenidos se utilizan para controlar el mercado de zumos. Brasil exporta el 80% de su producción.

En Estados Unidos, los consumidores prefieren el zumo exprimido a la fruta fresca. Su producción nacional de cítricos se destina en sus dos terceras partes al consumo local, que hay que complementar con importaciones.

Respecto a las frutas no cítricas, el mercado está un poco confuso, siendo líder la India. La industria de zumos evoluciona rápidamente para satisfacer la demanda de unos consumidores que se han vuelto enormemente comodones y no quieren molestarse en pelar las frutas.

---

### BIBLIOGRAFÍA

- *Informe Anual 2005 sobre Producción de Aguas Envasadas ANEABE*. Madrid (2006).
- *El Libro Blanco de las Bebidas Refrescantes*. ANFABRA. Madrid (2006).
- *Producción y Envasado de zumos y bebidas de frutas sin gas*. Ashurst. Acribia. Zaragoza (1998).
- *Reglamentaciones Técnico-sanitarias de Bebidas Refrescantes, Zumos y Aguas Envasadas (diversos años)*.
- *Las Aguas Minerales, Aguas de Bebida Envasadas y Balnearios en la Cuenca del Duero*. Corral & Arbolafia Instituto Geológico y Minero de España. Madrid (2003).
- *Anuarios Mercasa. Producción, Distribución y Consumo (diversos años)*.



MERCAT DE MAÓ

## El trato y el trabajo

RUBÉN PÉREZ ATIENZA

**E**n los quince años en los que Paül Quetglas se había ausentado de la isla, muchas cosas parecían haber cambiado y, la mayoría de ellas, no para bien. Bloques de edificios que nada tenían que ver con las construcciones típicas del lugar estaban engullendo el casco antiguo de la ciudad; una ciudad con mucha historia a sus espaldas, saqueada en una ocasión por el mismísimo Barbarroja, que estaba siendo víctima de la vida moderna, del progreso, de la tecnología, en resumen, víctima de esas cosas que desde hacía un tiempo Paül estaba empezando a odiar con toda su alma. Pero algo permanecía inmutable, de eso estaba cien por cien seguro, la luz seguía siendo tan intensa como la recordaba; la misma luz que le había visto crecer y que le alumbró de forma ininterrumpida hasta que a los 18 años, conducido por un irrefrenable deseo de conocer mundo y en contra de los siempre sabios consejos de su padre, Paül hizo las maletas para mudarse a la capital y comenzar sus estudios universitarios. “Una hora de trato vale más que ocho de trabajo”, le había repetido infinidad de veces el viejo Anselmo, pescador e hijo de pescadores, que nunca logró entender el empeño de su hijo por abandonar el hogar ni sus aspiraciones de convertirse en un hombre de letras pudiendo dedicar el resto de sus días a la profesión que durante generaciones había sacado adelante a toda su familia.

En el trayecto del aeropuerto al centro de Mahón, Paül echó la vista atrás; se acordó de que su última visita a Menorca había sido para acudir al funeral de su padre; también rememoró sus consejos, su vida, las alegrías y las penas que le había proporcionado el negocio, y, cómo no, se le vino a la cabeza la historia que le había contado una y mil veces de cómo su abuelo le había estrechado la mano al mismísimo Alfonso XIII un 12 de noviembre de 1927, el día que se inauguró el mercado; pero también recordó que nunca le perdonó por no querer seguir con la tradición familiar;



de cualquier manera, ya era demasiado tarde para lamentos; había apostado por un camino que el tiempo se había ocupado en demostrarle, no sin dolor, que había sido el menos acertado.

Instalado en un pequeño hotel de la calle Nou, la misma por la que había pateado con sus abarcas una y mil veces durante su juventud para hacer los recados del negocio, se tumbó en la cama e intentó trazar un pequeño plan; aún quedaban muchas cosas por resolver en la capital, entre ellas algún que otro amor frustrado, pero a sus 45 años recién cumplidos Paúl había llegado a la conclusión de que la solución a todos sus problemas pasaba por emprender un nuevo proyecto en su vida, algo que le devolviera la ilusión por las cosas, lejos del estrés de la gran ciudad, de sus apretados horarios, de los eternos atascos, de pasarse horas y horas tecleando en la redacción de un periódico para al fin y al cabo pagar un montón de facturas y poco más...

A esa conclusión había llegado ya hacía mucho tiempo, pero siempre le faltaban las fuerzas necesarias para dar un giro a su vida; mientras tanto, seguía esperando esa señal a la vuelta de la esquina que le indicara el camino a seguir. El trayecto recorrido hasta la fecha ya lo conocía, y quizás la clave de su futuro residía en no volver a cometer los mismos errores. Aquellos que olvidan su historia están condenados a repetirla, recordaba haber leído en algún libro, y él, si el destino le ofrecía algo más de tiempo para remontar su vida, no estaba dispuesto a dejar pasar la oportunidad... Sólo necesitaba un último empujón.

Cuando una de las tardes más largas del año llegaba ya a su fin, decidió que era el momento de tirarse a la calle. Primero paseó por todo el centro, subió y bajó cuestas que le resultaron de lo más familiares, y sin saber muy bien cómo, llevado por una especie de inercia, llegó a la plaza del Pescado, pero no se detuvo, pasando de largo hasta llegar al puerto; aquello sí que había cambiado; caminó con tranquilidad por todo el paseo marítimo dejándose llevar por los recuerdos hasta que el sonido de su móvil de última generación le devolvió a la realidad de forma brutal; ese era el tipo de cosas que odiaba de la vida moderna. Al otro lado del auricular sonó una voz tristemente familiar, era la del redactor jefe del periódico, que ante la ausencia de noticias de su enviado especial a la Feria de Turismo quería saber cuál era su plan de trabajo. Paúl le atendió con una desgana aún mayor de la habitual, tranquilizándole como pudo y jurando por sus antepasados que al día siguiente antes de las nueve de la noche tendría la crónica en su mesa. Acto seguido, el periodista colgó y apagó el aparato para retomar su paseo, recorriendo una interminable hilera de pizzerías, cervecerías, marisquerías y hasta restaurantes chinos...

Recordó que al final de todo, más allá de la estación marítima, había una pequeña taberna en la que solían parar los marineros después de faenar, y hasta allí dirigió sus pasos esperando que aún existiera. Efectivamente, El Tritón seguía en pie, el mismo lugar al que de pequeño iba con su padre los domingos a

tomarse los refrescos de cola y a comer sepia a la plancha y mejillones al vapor, un lugar por el que no parecían haber pasado los años, igual de sucio y descuidado, con sus cabezas de gambas y colillas en el suelo, con sus fotografías de viejos veleros y sus taburetes de madera. Cuando su cabeza apenas lograba asomar por la barra, a Paúl le encantaba sentarse en una de las mesas del fondo mientras escuchaba las conversaciones de los marineros, hombres de piel curtida y largas barbas siempre temerosos de la maldita tramontana, que hablaban poco pero cuando lo hacían era siempre para contar una y otra vez la misma historia. De todas ellas, sólo había una que había perdurado en la memoria del periodista de una manera especial, aunque ni siquiera se trataba de una historia, lo que se había quedado grabado en la mente del joven Paúl era una frase y se la había escuchado decir a Biel, el más viejo de todos los marineros del lugar, el más viejo y, según la gran mayoría de sus colegas, el más loco, quien en una tarde ventosa de febrero y sin que nadie le hubiera preguntado al respecto, dictó con su voz profunda la siguiente sentencia: “Esta es una isla para venir a morir”. Nadie pareció prestarle demasiada atención, y el joven Paúl, aun sin lograr entender qué demonios estaba pasando por la cabeza del viejo marinero, adivinó que la voz de aquel hombre de pocas palabras valía más que las historias repetidas una y otra vez. Mientras pensaba en la frase del viejo Biel, se acodó al fondo de una barra desierta para degustar una buena sepia a la plancha mientras esperaba, una vez más, una señal que cada vez parecía estar más cerca pero que no acababa de llegar.

Seguramente, cualquier persona estaría de acuerdo en considerar que las cinco y media de la madrugada es una hora demasiado temprana para que el sol asome, pero para un tipo que últimamente dormía tan poco como Paúl, la súbita aparición de la luz a través de las rendijas de la persiana supuso un tremendo alivio. Al fin y al cabo, tan sólo iba a estar un par de días en la isla, así que lo mejor era aprovechar el tiempo al máximo ya que sus obligaciones profesionales arrancaban a las nueve de la mañana y muy posiblemente no terminarían hasta bien entrada la tarde. Así que se levantó con una energía poco usual en él; sin pasar por la ducha, se calzó las deportivas, que en la ciudad sólo utilizaba para jugar una vez por semana la liguilla de

fútbol sala con los compañeros del periódico, y se lanzó a la calle. Volvió a pasear por las “carreres” del centro hasta que descubrió un pequeño obrador donde degustó una ensaimada rellena de crema catalana que le hizo regresar algo así como treinta años en el tiempo, pero enseguida volvió al presente para lanzarse de nuevo a la calle, y sin saber muy bien cómo de nuevo acabar en la plaza del Pescado, una cuesta en forma de ese repleta de furgonetas frigoríficas de las que afanados trabajadores bajaban cajas de pescado con una alegría que ya quisiera Paúl tener delante de una hoja en blanco.

Poco a poco se fue acercando y ante sus narices se topó con una placa dorada que ya no recordaba y que rezaba: “S.M. el Rey Don Alfonso XIII se dignó visitar este mercado el día 12 de noviembre de 1927”. Y lo cierto es que al contemplar el marco que le rodeaba tuvo por unos instantes la extraña sensación de retroceder en el tiempo. No sólo por sus características arquitectónicas y la simplicidad del espacio, sino también por el trato pausado que se establecía entre los clientes y los tenderos. Había incluso algunos que parecían olvidarse de la compra y se dejaban llevar por conversaciones cotidianas, casi como si estuvieran en la cocina de sus hogares. Sonrió al tiempo que atravesaba la verja y se adentró en la estructura casi circular del mercado para luego hacer el recorrido completo. Los puestos formaban una larga hilera iluminada por los destellos de luz que atravesaban las grandes cristalerías del patio central. Las paredes





de azulejo blanco contrastaban con el tono oscuro de la estructura metálica del techo –un auténtico rompecabezas de hierro– y estaban decoradas con motivos marinos. Un calendario del año 82 mostraba a los pescadores en una balandra repleta de jaulas de langostas, un cartel exponía las distintas clases de pescado de la isla y al fondo colgaban redes raídas por el paso del tiempo. Recorrió el pasillo de adoquín contemplando la belleza y el brillo del pescado fresco y cómo los empleados lo colocaban con maestría, hasta llegar a uno justo en la esquina y del que colgaba un cartel que anunciaba el traspaso del negocio. Pese a ser un hombre más bien tímido y de pocas palabras, Paúl se identificó ante el propietario, un hombre delgado y calvo, más conocido en el gremio como “el Lochas” por sus ojos saltones, diciendo que era el hijo de Anselmo Quetglas, el nieto de Bartolo “el Boquerón”, datos con los que no le costó reconocerle. Hablaron del negocio, de las buenas y malas rachas, de lo mucho que había trabajado en su vida –“qué te voy a contar yo que no te hubiera dicho ya tu padre”– y de que ya era hora de retirarse, que su hijo, que ahora vivía en Barcelona, llevaba mucho tiempo detrás de él para que vendiera el negocio y se fuera a vivir a la ciudad condal. El tiempo estaba volando y Paúl casi se había olvidado por completo de sus obligaciones, así que se vio forzado a dejar al pescadero casi con la palabra en la boca no sin llevarse antes medio kilo de boquerones debajo del brazo cortesía de la casa.

Dos horas después, Paúl estaba ya envuelto por la rutina de todos los días; había corrido hasta el hotel para enfundarse esas prendas que tanto odiaba, con las que se sentía el hombre más incómodo del mundo, y coger sus herramientas de trabajo, el ordenador portátil, a su juicio el peor invento del hombre después de la guillotina, y la grabadora. Equipado al completo, se plantó en un polígono industrial situado en una parte de la ciudad donde no hacía muchos años pastaban las vacas, y tras recoger su acreditación y saludar a unos cuantos colegas, todos ellos mil veces más entusiasmados que él con el trabajo que se les venía encima, se dedicó durante toda la mañana a recorrer los interminables pasillos de la feria, de puesto en puesto, preguntando con su habitual desgana y acudiendo a improvisadas ruedas de prensa en las que se limitaba a poner su grabadora sobre la mesa mientras tomaba alguna que otra foto con la que adornar el reportaje. Y así pasó la mayor parte del día, confirmándose una vez más que no se sentía satisfecho con lo que hacía, mientras se le venía a la mente la imagen de su padre soltándole alguno de sus sermones preferidos y sus teorías sobre el trato y el trabajo.

Al final de la jornada, se encaminó hacia la sala de prensa, enchufó su ordenador portátil y tomó aire antes de enfrentarse al papel en blanco, su mayor enemigo durante los últimos años. Sin pensar demasiado tecleó y tecleó mientras a su alrededor escuchaba conversaciones telefónicas y los soniquetes de los módem; tecleó sin pensar demasiado en lo que hacía, pero poniendo siempre el cuidado necesario para que al menos su trabajo fuera comprensible; y mientras lo hacía pensaba que no podría pasarse el resto de su vida

así, que algún día las cosas tenían que cambiar, que prefería estar muerto antes que aburrirse de esa manera... Y poco a poco Paúl se dio cuenta de que estaba tocando fondo, de que habiendo llegado hasta el punto en el que se encontraba, las cosas no podían empeorar ya más, y fue justo en ese momento cuando todo empezó a cambiar; de repente, el periodista comenzó a escribir más deprisa de lo normal, con una soltura poco habitual en él, mientras pensaba que sería genial que ese fuera el último reportaje de su carrera periodística; su cabeza empezó a revolucionarse de nuevo y se le vino a la mente el rostro imaginario de su mayor héroe literario, el inigualable Holden Caulfield, protagonista del *Guardián entre el centeno*, y una de sus brillantes teorías, la del placer de disfrutar las cosas cuando sabes que las estás haciendo por última vez. Una vez completado el reportaje, tres folios y medio repletos de cifras, porcentajes e innumerables datos de interés, y tras dar con un titular más o menos decente, Paúl pulsó con uno de sus dedos la tecla de enviar. Acto seguido, marcó el número de la redacción y pidió que le pasaran con el redactor jefe. “Os acabo de enviar la crónica, pero es la última. Podéis ir preparando el finiquito porque no pienso volver”. Tan pronto como colgó el teléfono, sin saber muy bien dónde se estaba metiendo, Paúl supo que ya no había vuelta atrás, así que con las mismas que había llegado al pabellón de la feria, cogió de nuevo su equipo de trabajo, se quitó la corbata que tanto odiaba y se despidió de sus compañeros con una sonrisa de oreja a oreja. De camino al hotel, habló con el taxista, algo a lo que no acostumbraba, e incluso le preguntó que dónde podía comer la mejor caldereta de langosta de la isla. El conductor, que pese a su profesión parecía más bien un hombre de pocas palabras, le comentó que para el gusto de Su Majestad donde mejor la preparaban era en Fornells, pero que si no le apetecía desplazarse hasta allí, en el puerto de Mahón había un sitio donde no se arrepentiría de degustarla... “Eso sí, es como todo, pagarla hay que pagarla”.

Pese a ser hijo y nieto de pescaderos, y haber oído más de mil y una veces que la langosta es el alimento que más tarda en digerir el cuerpo humano –los más exagerados dicen que hasta ocho horas–, Paúl se metió entre pecho y espalda una caldereta para dos sin inmutarse. Y ya en los postres, con un puro en una mano y su copa de pacharán en la otra, empezó a pensar cómo iba a ser su nueva vida, convencándose a sí mismo de que la decisión que había tomado era una de las más importantes de toda su existencia, y que de ella dependía la felicidad en la última etapa de su paso por el mundo. Pero al mismo tiempo, y mientras el alcohol le iba sumiendo en un especie de extraña confusión –en sus 45 años de existencia Paúl no se había caracterizado por hacer ningún tipo de locura–, rezaba a Dios para que a la mañana siguiente tuviera las mismas fuerzas y no derrumbarse. Esa era la gran prueba de fuego en la nueva vida de Paúl, y cuando por segundo día consecutivo se despertó sin que un despertador le martilleara los tímpanos, descubrió que afortunadamente para él seguía pensando lo mismo y que no estaba dispuesto a dar marcha atrás. En esta ocasión no salió corriendo de la cama para aprovechar el tiempo al máximo, por primera vez en muchos años el tiempo ya no era un problema, así que se quedó tumbado en la cama observando como los rayos de sol cada vez más intensos iluminaban una destartalada habitación de hotel que por momentos le llegó a parecer una *suite* del mismísimo Palacio.

Tras despachar todas las existencias de tónica del minibar y descubrir que allí seguía el medio kilo de boquerones, se levantó silbando, se vistió y comunicó al chico de la recepción que por cambio de planes no abandonaría ese mismo día el hotel como estaba previsto. Acto seguido se tiró a la calle, y esta vez siendo consciente de adónde le





dirigían sus pasos, acabó por plantarse en un mercado repleto de gente en la que predominaban las caras felices propias de los buenos comedores de pescado; haciéndose hueco entre la multitud llegó hasta el puesto de “el Lochas”; esperó mientras despachaba a la media docena de personas que tenía por delante fumando un cigarrillo y observando el trajín de la gente hasta que le llegó su turno, y con el mismo ímpetu con el que había comunicado el día anterior a sus superiores que ya no aguantaba más, le informó al pescadero de que ya estaba decidido todo, que él se iba a quedar con el negocio. Cuando escuchó esas palabras brotar de su garganta, Paúl se dio cuenta que a partir de ese momento todo iba a ser diferente. ¿Mejor? Ahora poco le importaba eso, al menos iba a ser algo distinto, algo que quizás estaba hecho para él desde el principio. Ya se veía en la otra parte del puesto, con su delantal de rayas negras y verdes horizontales, limpiando la merluza como hacía años le había enseñado su padre, a quien a su vez le había enseñado su abuelo..., y en lo más profundo de su ser, Paúl esperaba poder enseñárselo en un futuro a su hijo a la vez que le decía “... y no lo olvides nunca, más vale ocho horas de trato que ocho de trabajo”. Porque para los Quetglas el mercado nunca había sido un trabajo, sino un estilo de vida del que se habían sentido orgullosos durante generaciones. Ya lo había dicho hacía años el viejo Biel, aquella era una isla para ir a morir. “Sí, para morir, pero después de haber vivido con plenitud”, había añadido Paúl.

RUBÉN PÉREZ ATIENZA

## MERCAT DE MAÓ

El Mercado de Mahón (Mercat de Maó en su denominación original) ocupa el antiguo claustro de la Orden de los Carmelitas, en pleno centro histórico de la capital de Menorca. Conocido tradicionalmente como Mercat del Carme y rebautizado en los tiempos modernos como “Centre Comercial Sa Plaça”, el mercado cuenta con un recinto excepcional, muy cuidado, en el que mantienen una viva actividad comercial medio centenar de comercios, repartidos en dos recintos, uno para carnes, verduras y frutas, y otro para pescados.

