

2007

IMPLANTACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS PRECOCINADOS DE CASTILLA Y LEÓN

OBSERVATORIO INDUSTRIAL DEL SECTOR AGROALIMENTARIO DE CASTILLA Y LEÓN



Junta de
Castilla y León
Consejería de Agricultura y Ganadería

cecale

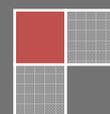


CCOO
federación agroalimentaria

FINANCIADO POR:



Junta de
Castilla y León





Este estudio ha sido realizado por un equipo de PAYD INGENIEROS S.L., coordinado por Asier Saiz Rojo y constituido por Jorge Estébanez Román (Ingeniero Agrónomo) y los asesores externos M^a Alejandra Manzanal García (I.T.A. Industrias Agroalimentarias), Pedro A. Caballero Calvo (Licenciado Ciencia y Tecnología de los alimentos), Miriam Álvarez Esteban (I.T.A. Industrias Agroalimentarias) e Isabel Martínez Hevia (I.T.A. Industrias Agroalimentarias).

PAYD INGENIEROS S.L. y el equipo técnico que ha elaborado este estudio manifiestan su agradecimiento a las empresas que han colaborado desinteresadamente en su desarrollo.

Palencia, septiembre 2007.

ÍNDICE de CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS	10
3. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	11
3.1. El análisis estratégico. Marco teórico.	11
3.1.1. Concepto y esquema general.....	11
3.1.2. Metodología DAFO.	13
3.1.2.1. Definición y objetivo.	13
3.1.2.2. Análisis interno.....	15
3.1.2.3. Análisis externo.	17
3.1.2.4. La matriz DAFO.	18
3.1.3. Elaboración de líneas estratégicas.	19
3.2. Aplicación del análisis estratégico al caso de estudio: Esquema metodológico seguido.	21
3.2.1. Metodología para la elaboración del estudio “Implantación y evolución de los productos precocinados de Castilla y León”	21
3.3. Fuentes de la información: Obtención de datos secundarios.....	23
3.4. Fuentes de la información: Obtención de datos primarios.	24
3.4.1. Elección de agentes a entrevistar.....	24
3.4.2. Diseño de las entrevistas.....	25
3.4.3. Tratamiento de la información	27
4. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DE LOS PRODUCTOS PRECOCINADOS.....	28
4.1. Cambio y factores de cambio alimentario en España.....	29
4.2. Evolución y situación actual de los platos preparados y precocinados ..	35
4.2.1. Evolución y situación actual de los platos preparados y precocinados en Europa.....	35
4.2.2. Evolución y situación actual de los platos preparados y precocinados en España	40



4.2.3. Evolución y situación actual de los platos preparados y precocinados en Castilla y León.....	46
5. ANÁLISIS INTERNO.....	49
5.1. Aspectos generales y estructurales de las empresas	50
5.2. Factores de producción	51
5.3. Factores del marketing (comercialización y distribución).....	58
6. ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE PRECOCINADOS DE CASTILLA Y LEÓN.....	63
6.1. Debilidades.....	63
6.2. Amenazas	68
6.3. Fortalezas.....	75
6.4. Oportunidades	79
6.5. Matriz DAFO sector precocinados de Castilla y León.	85
7. ESTRATEGIAS	87
8. BIBLIOGRAFÍA	107
9. ANEXO.....	111

ÍNDICE de TABLAS e ILUSTRACIONES

Figura 1. Alimento precocinado: Tortilla de patata envasada al vacío.....	7
Figura 2. Ejemplos de alimentos quinta gama: maíz dulce y patata cocida.	8
Figura 3. Fruta cuarta gama: Manzana lavada, cortada y envasada en bolsa, y cubitos de mango pelados, cortados y envasados, ambos listos para consumir.	8
Figura 4. Producto cuarta gama: Ensalada pelada, lavada, cortada y lista para consumir.	8
Figura 5. Pizza precocinada refrigerada.	9
Figura 6. Productos precocinados congelados para freír (croquetas, patatas fritas).	9
Figura 7.- Proceso de Análisis Estratégico. Fuente: Adaptada de Challinor (2002)	12
Figura 8.- Razonamiento del Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.	14
Figura 9.- La matriz DAFO. Fuente: Elaboración Propia.	18
Figura 10.- Propuestas de líneas estratégicas.	19
Figura 11.- Flujo de trabajo en la realización del estudio. Fuente: elaboración propia.	23
Figura 12.- Ubicación de industrias de elaboración de precocinados en Castilla y León.	25
Figura 13.- Gráfico de participación de las empresas contactadas. Fuente: elaboración propia.	26
Figura 14.- Porcentaje según la ubicación de las empresas participantes en la obtención de información primaria.	27
Figura 15.- Evolución del grado de confianza del consumidor en los últimos años. Fuente: Barómetro de consumo 2007 ¹²	33
Figura 16.- Grado de confianza al consumir alimentos según sexo y estatus.	33
Figura 17.- Porcentajes de mujeres empleadas. Fuente: Eurostat – Employment ¹⁷	38
Figura 18.- Número medio de personas por hogar. Fuente: Eurostat Structural Indicators. ¹⁷	39
Figura 19.- Tabla de porcentaje de volumen de ventas durante el 2005 y 2006 de platos preparados y precocinados congelados.	41

Figura 20.-Volumen de ventas de platos preparados y precocinados congelados. Evolución 2005-2006. Fuente: Alimarket Julio 2006 ¹⁸..... 41

Figura 21.- Tabla de porcentaje de volumen de ventas durante el 2005 y 2006 de platos preparados y precocinados refrigerados. Fuente: Alimarket 2007..... 42

Figura 22.- Volumen de ventas de platos preparados y precocinados refrigerados. Evolución 2005-2006. Fuente: Alimarket 2007¹⁹..... 43

Figura 23.-Canales de venta de platos preparados y precocinados para consumo doméstico en 2006. 44

Figura 24.-Consumo per cápita (Kg/persona/año). Fuente: Panel consumo alimentario. MAPYA 2006 45

Figura 25.- Relación de empresas elaboradoras de platos preparados y precocinados en Castilla y León. 47

Figura 26.- Ubicación de industrias de elaboración de platos precocinados y preparados en Castilla y León. 48

Figura 27.- Agrupación de las empresas de precocinados encuestadas en función del número de empleados. 52

Figura 28.- Porcentaje de empresas con Sistema de Gestión Medioambiental implantado 53

Figura 29.- Actividades de I+D+I que las empresas encuestadas consideran indispensables. 55

Figura 30.- Líneas de productos más innovadoras según la creencia de los consumidores. Fuente: Monográfico productos novedosos (MAPYA 2006). 56

Figura 31.- Porcentaje de empresas que han desarrollado nuevos productos en los últimos seis años..... 57

Figura 32.- Motivación de las empresas en el lanzamiento de nuevos productos. 57

Figura 33.- Porcentaje de empresas que cuentan con un responsable en ventas. 58

Figura 34.- Porcentaje de empresas que cuentan con página Web..... 59

Figura 35.-Porcentaje de empresas encuestadas que han realizado estudios de mercado. 60

Figura 36.- Valoración por parte de las empresas encuestadas sobre los motivos de aceptación de sus productos. 61

Figura 37.- Técnicas de promoción utilizadas por las empresas encuestadas. ... 62

Figura 38.-Tabla resumen Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia. 86

Figura 39.- Tabla resumen líneas estratégicas y herramientas. 105

Figura 40.- Cont. Tabla resumen líneas estratégicas y herramientas 106



1. INTRODUCCIÓN

A continuación se exponen diferentes conceptos con el fin de acotar en lo posible el sector objeto de estudio.

Plato preparado¹: aquella comida preparada que durante su elaboración ha sido sometida en su conjunto a un proceso térmico (aumento de temperatura), tal que pueda ser consumida directamente o con un ligero calentamiento.



Figura 1. Alimento precocinado: Tortilla de patata envasada al vacío.

Alimentos Quinta Gama²: son productos cocinados, de caducidad corta, listos para consumir y se comercializan refrigerados. Para su consumo se requiere un calentamiento previo, generalmente en horno normal o en microondas, sin necesidad de grandes manipulaciones.

¹ Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. Boletín Oficial del Estado, 12 de enero de 2001, núm. 11. pp. 1435-1441.

² ITAGRA.CT (2003). "Desarrollo de nuevos cultivos hortícolas (IV y V gama) en comarcas de regadío de Castilla y León".



Figura 2. Ejemplos de alimentos quinta gama: maíz dulce y patata cocida.

Alimentos Cuarta Gama²: hortalizas, frutas y verduras frescas, peladas, cortadas, lavadas, envasadas y listas para su cocinado o consumo en ensaladas. Son alimentos frescos que añaden el factor clave de la comodidad para su uso, la ventaja que tienen es una mayor duración aunque requieren un estricto cuidado de la cadena de frío (entre 1 y 4°C) desde el momento de su recolección hasta su consumo.



Figura 3. Fruta cuarta gama: Manzana lavada, cortada y envasada en bolsa, y cubitos de mango pelados, cortados y envasados, ambos listos para consumir.



Figura 4. Producto cuarta gama: Ensalada pelada, lavada, cortada y lista para consumir.

Platos precocinados³: productos resultantes de una preparación culinaria no completada, envasados y conservados en frío. Para su consumo precisan de un tratamiento doméstico adicional, por ejemplo hornearlos o freírlos. Ej.: croquetas y empanadillas refrigeradas o congeladas, patatas y barritas de pescado, pizzas, etc.



Figura 5. Pizza precocinada refrigerada.



Figura 6. Productos precocinados congelados para freír (croquetas, patatas fritas).

³ "Alimentos Listos para su Consumo: Adecuados para Salir del Paso pero no como Dieta Cotidiana". Revista Consumer (Octubre 2004), pp. 16-17.



2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este estudio es realizar un **análisis de la evolución y del estado actual de los productos precocinados en Castilla y León así como definir unas estrategias de futuro para dicho sector.**

Para alcanzar el objetivo principal se han planteado una serie de objetivos secundarios, tal como a continuación se comentan:

1. Generar la información necesaria para el correcto análisis de la situación actual del sector de precocinados.
2. Realizar un análisis completo de la situación actual de estas industrias.
3. Estudiar la implantación de las industrias dedicadas a la elaboración de productos precocinados de Castilla y León.
4. Analizar la evolución pasada y definir unas estrategias de futuro de este sector en nuestra región.

3. METODOLOGÍA EMPLEADA

En este apartado se describe la metodología utilizada en el estudio, así como el tipo de información empleada. A continuación se define brevemente el **análisis estratégico** y la **herramienta DAFO**, que es la que ha sido aplicada en el trabajo. De igual forma, en la segunda parte se hace referencia a las **fuentes de información** utilizadas para el desarrollo de la metodología planteada.

3.1. El análisis estratégico. Marco teórico.

3.1.1. Concepto y esquema general.

El objetivo genérico del presente trabajo es **analizar la implantación y evolución de los productos precocinados de Castilla y León**. Para alcanzar ese objetivo, la metodología desarrollada ha sido la del análisis estratégico.

Se entiende por **análisis estratégico** el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos o metas de la empresa (González, 2003).⁴

El análisis estratégico planteado en este estudio tiene como elemento de **análisis el sector de los alimentos precocinados en Castilla y León**.

⁴ L, González (2003) Cooperación y Empresas: Retos, Presente y Futuro. Colección Negocios de la Universidad Europea de Madrid. Thomson.

El proceso de análisis estratégico está formado por tres etapas principales, como son:

- 1) Análisis Estratégico propiamente dicho.
- 2) Formulación de estrategias.
- 3) Implantación de estrategias.

La siguiente figura muestra el proceso de dicho análisis.

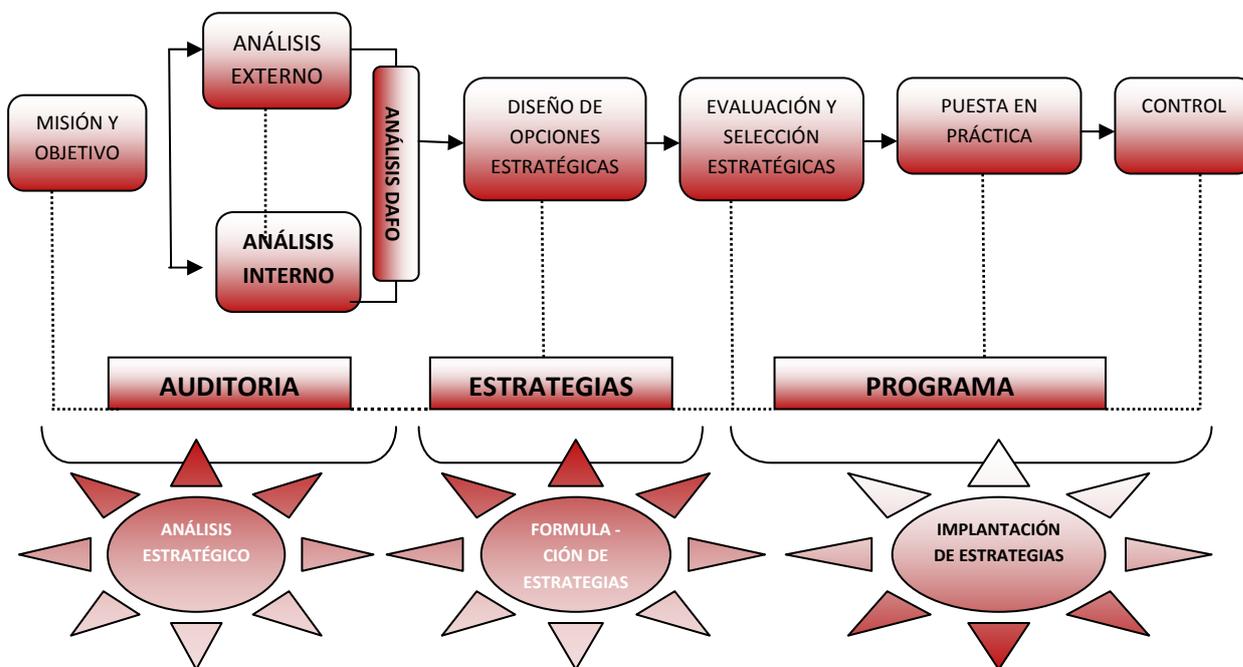


Figura 7.- Proceso de Análisis Estratégico. Fuente: Adaptada de Challinor (2002)⁵

En la primera etapa del proceso de gestión estratégica se encuentra el análisis estratégico propiamente dicho; después de definir los objetivos del sector, se ha de continuar con una serie de pasos (análisis externo e interno) que nos

⁵ Challinor, S. (2002) "Strategic Marketing". Curso de especialización postuniversitario en Marketing Agroalimentario. IAMZ, ZARAGOZA.

permitan realizar el análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades, noción que se expone de una forma más detallada en el siguiente epígrafe).

Con el análisis DAFO concluye la etapa del análisis estratégico y se inicia la etapa relativa a la formulación de estrategias, donde se procede al diseño de éstas. Posteriormente será necesario abordar la etapa relativa a la implantación de estrategias, que incluye evaluar y seleccionar las mejores estrategias para el sector y su implementación. Por último, se procede a realizar el control de las estrategias mediante indicadores preestablecidos.

Este trabajo se enfoca hacia las dos primeras partes del proceso de gestión estratégica, que son el análisis estratégico y la formulación de estrategias, dejando la última parte que es la implantación de estrategias para su desarrollo práctico por parte del cliente.

3.1.2. Metodología DAFO.

3.1.2.1. Definición y objetivo.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o en inglés SWOT analysis (Strength, Weakness, Oportunities, and Threats) es una técnica que fue ideada por Andrews y Christensess hace más de 20 años (Villacorta Tilve, 2000)⁶, y que permite analizar tanto el entorno (análisis externo) como el propio sector (análisis interno) y sus interacciones. Su objetivo consiste

⁶ Villacorta Tilve, M (2000) "Análisis DAFO": Planificación.

en concretar en una matriz, la evaluación de los puntos fuertes y débiles internos con las amenazas y oportunidades externas.

A continuación, en la Figura 8., se expone el método más simple para la realización del análisis DAFO basándose en las oportunidades y las amenazas.

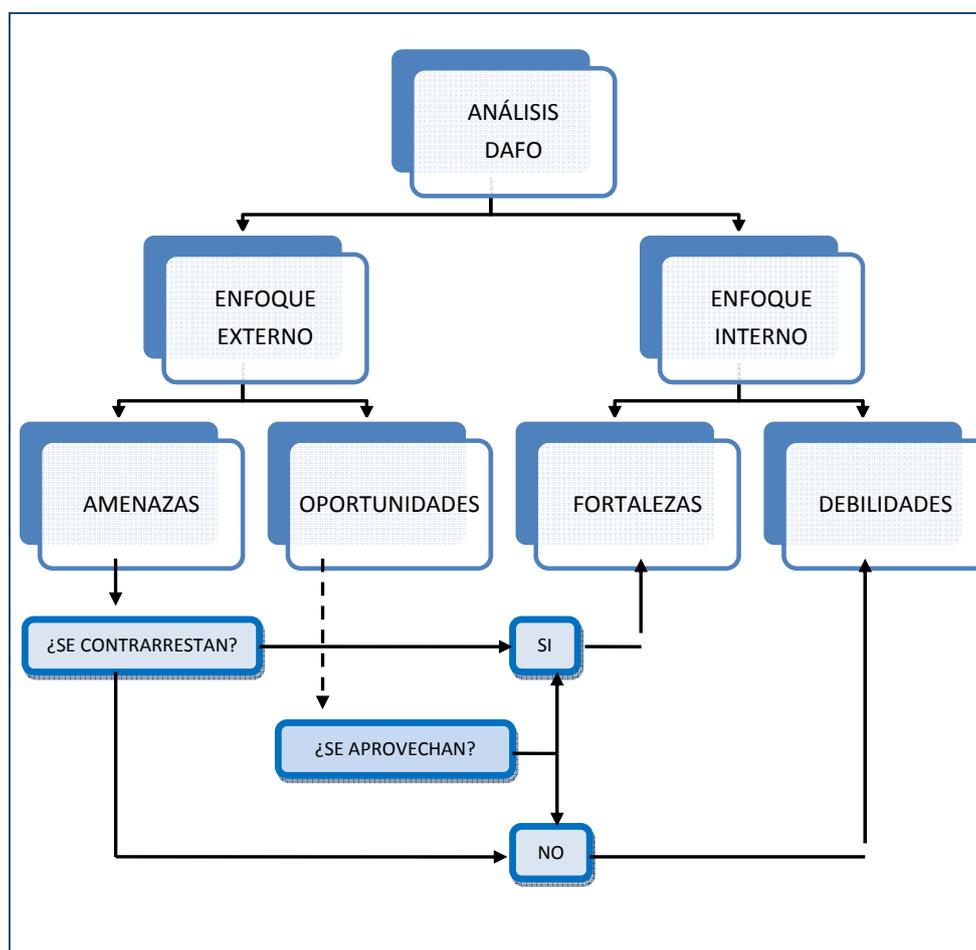


Figura 8.- Razonamiento del Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar un análisis DAFO, únicamente hay que detectar Oportunidades y Amenazas, para posteriormente detectar Fortalezas y Debilidades.

El análisis DAFO se compone de dos análisis o enfoques (Villacorta Tilve, 2000)⁵: Una primera parte se centra en la empresa o sector en sí (enfoque o análisis interno). Se trata de determinar sus propias Fortalezas y Debilidades. Así, en nuestro estudio, se ha enfocado en el **sector de productos precocinados**, determinando sus puntos débiles y fuertes. Otra parte se localiza en el macroentorno (enfoque o análisis externo). Se trata de establecer las Amenazas y Oportunidades que el entorno ofrece al sector analizado.

A continuación se comentan con más detalle, los análisis que forman un DAFO consisten en los dos análisis antes mencionados.

3.1.2.2. Análisis interno.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en el sector analizado: recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos... En este estudio, el análisis interno se ha concentrado en el estudio de la situación del sector de productos precocinados en Castilla y León, fruto, como luego se expondrá, de la recopilación de la información obtenida de fuentes secundarias y generadas ad hoc para este estudio (información primaria).

De la realización de este análisis interno se podrán determinar las fortalezas y debilidades, que como luego se expondrá formarán parte de la matriz DAFO. A continuación se explica cada uno de estos componentes de la matriz DAFO:

Debilidades. Son las limitaciones que impiden que el sector analizado haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad. Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas (recursos de los que se

carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.), las cuales se presentan cuando no se aplican estrategias generadoras de valor, que los competidores sí implementan.

Es importante tener claro que las debilidades están haciendo referencia a aquellos elementos que impiden al sector seleccionar o aplicar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Así, se admitirá que el sector analizado tiene una desventaja competitiva cuando no está aplicando estrategias que generen valor mientras otros sectores competidores sí lo están haciendo, con la lógica desventaja para uno y ventaja para el otro.

Como ejemplo de debilidades pueden señalarse las siguientes: incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia, la dificultad de afrontar la reestructuración y los cambios tecnológicos, la presencia de una débil imagen en el mercado, la presencia de una débil red de distribución, etc.

Fortalezas. Podrían definirse como las capacidades especiales con que cuenta el sector, y que le reportan una posición privilegiada frente a la competencia. Así, son los aspectos internos que permiten que el sector analizado aproveche una oportunidad o haga frente a una amenaza.

Las fortalezas pueden ser los recursos que se controlan, las habilidades y recursos tecnológicos superiores, las ventajas en costes, la buena imagen en los consumidores, las actividades que se desarrollan positivamente etc.

Teóricamente las fortalezas se clasifican en:

- Comunes. Cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o sectores, o cuando varios están en capacidad de aplicarla.
- Distintivas. Cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores. Son las que generen ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Se trata de fortalezas

poco susceptibles de copia o imitación, por ejemplo cuando se basan en estructuras sociales complejas que no pueden ser comprendidas por la competencia o, cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.

- De imitación. Son fortalezas que permiten ser copiadas fácilmente, mejorando las fortalezas distintivas de los demás.

3.1.2.3. Análisis externo.

El análisis externo es el estudio del entorno del sector, entendiendo entorno como todo aquello que es ajeno a la propia organización del sector. Cuando se inicia el análisis externo se busca identificar factores exógenos que afectan al negocio de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. En esta sección se debe analizar el entorno y cómo éste puede influir positiva o negativamente.

Concluido este análisis externo se podrá determinar un importante aspecto dentro del plan de estrategia, como es la identificación de las Oportunidades y Amenazas:

Amenazas. Son aquellos factores del macroentorno que pueden afectar la capacidad del sector y, son todos los que representan un obstáculo para el cumplimiento de la misión corporativa de la organización o sector analizado.

Las amenazas pueden ser las siguientes: la entrada de nuevos competidores con costes más bajos, el crecimiento lento del mercado, el incremento de barreras y los requisitos reglamentarios costosos, etc.

Oportunidades. Son los factores del macroentorno que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las oportunidades pueden ser las siguientes: el entrar en nuevos mercados o segmentos, el atender a grupos adicionales de clientes, el crecimiento rápido del mercado, la eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos, etc.

3.1.2.4. La matriz DAFO.

A través del análisis DAFO se va a poder establecer un gráfico o una tabla resumen, donde se exponen los puntos fuertes y débiles del sector obtenidos del análisis interno (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) y las amenazas y oportunidades deducidas del análisis externo, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. A esta tabla resumen es lo que se denomina la matriz DAFO, tal y como aparece a continuación:

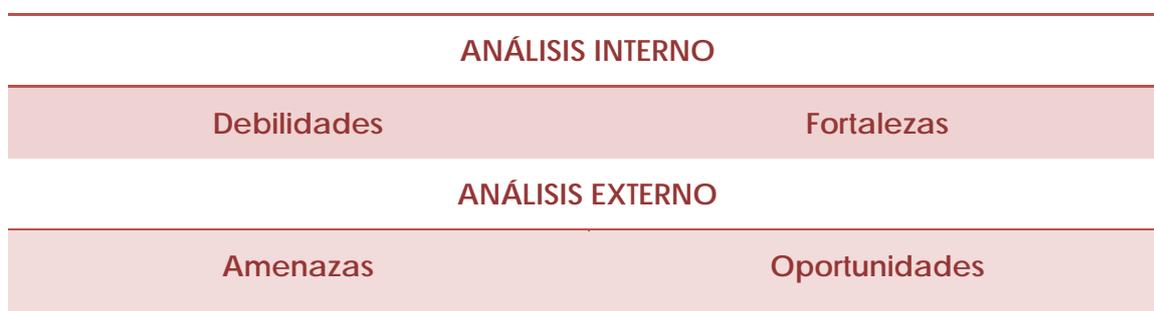


Figura 9.- La matriz DAFO. Fuente: Elaboración Propia.

Esta matriz DAFO constituye una herramienta analítica que permitirá al sector trabajar con toda la información que posee sobre su negocio, resultando muy útil para estructurar y sintetizar la información procedente del análisis interno y el análisis externo antes comentado.

3.1.3. Elaboración de líneas estratégicas.

El desarrollo práctico de la matriz DAFO se completa planteando otra tabla en cuanto a las posibles estrategias a adoptar. Esta tabla se construye a partir de la anterior matriz DAFO, con una estructura matricial de 2x2, tal y como aparecen en la tabla siguiente:

<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Amenazas + Fortalezas)</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Fortalezas + Oportunidades)</p>
<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (Debilidades + Amenazas)</p>	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (Debilidades + Oportunidades)</p>

Figura 10.- Propuestas de líneas estratégicas.

Así, se establecen 4 cuadrantes de los cuáles se deducen las posibles estrategias a adoptar. Por ejemplo, si se elige el segundo (1-2: fortalezas-oportunidades) tendrán que analizar de forma conjunta los puntos fuertes que el sector analizado tiene y las oportunidades que recibe del entorno, de forma que así puedan obtenerse las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de las estrategias (Besch, 2002).

Esas estrategias pueden resumirse en las siguientes definiciones:

Estrategias defensivas: el sector está preparado para enfrentarse y contrarrestar a las amenazas usando sus fortalezas como arma. Se denominan también estrategias "preventivas", donde se trata de adelantarse a las amenazas mediante los aspectos positivos actuales.

Estrategias ofensivas: es la posición en la que todo sector quisiera estar y que debe adoptar estrategias de crecimiento a través del aprovechamiento de las oportunidades mediante sus propios puntos fuertes. Se denominan también estrategias de "calidad de vida", donde se trata de incrementar los aspectos positivos ya presentes.

Estrategias de supervivencia: es el punto crítico donde las amenazas y las debilidades presentan los puntos más influyentes en la estrategia de un sector. Se denominan también estrategias de "atención preferente", donde se trata de una situación de urgencia. Por tanto, el sector se enfrenta a las amenazas externas cuando las fortalezas internas no le ayudan a luchar contra la competencia.

Estrategias de reorientación: Al sector se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero sin embargo carece de la preparación adecuada. Se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriores. Es decir, se trata de incrementar las fuerzas aprovechando las oportunidades.

En resumen, las estrategias que resultan de este análisis buscan propuestas de medidas correctoras para enfrentarse a los puntos débiles y las amenazas, al igual que persiguen medidas necesarias para consolidar los puntos fuertes y para aprovechar las oportunidades.

3.2. Aplicación del análisis estratégico al caso de estudio: Esquema metodológico seguido.

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos, la metodología del análisis estratégico comentado anteriormente se pone en práctica según el esquema siguiente:



3.2.1. Metodología para la elaboración del estudio “Implantación y evolución de los productos precocinados de Castilla y León”.

Para el adecuado conocimiento del sector es necesaria la recopilación de información. El origen de ésta puede ser doble:

- *Información secundaria*, previamente obtenida y elaborada por terceras personas, como por ejemplo anuarios estadísticos, estudios publicados del sector, bases de datos, registros, etc.

- *Información primaria*, obtenida por el propio equipo investigador para este proyecto.

Así, esta primera fase del proyecto comienza con la búsqueda, recopilación y análisis de la información secundaria disponible sobre el sector de productos precocinados (*Actividad 1*), de tal forma que se puedan determinar las carencias existentes para el correcto análisis de la situación (*Actividad 2*).

Una vez establecidas las necesidades de generar información primaria, se diseñará un plan de captura de información basada en ***encuestas a las industrias agroalimentarias de precocinados de Castilla y León***. Se elaborará un cuestionario específico para obtener la información requerida (*Actividad 3*), para posteriormente validarla mediante una fase piloto en la que participarán técnicos de CECALE, agentes relevantes del sector y un número limitado de empresas de precocinados. Con las aportaciones y cambios realizados se diseñará una encuesta definitiva que se realizará a una muestra representativa de las empresas de productos precocinados de Castilla y León (*Actividad 4*).

Una vez obtenida la información de la encuesta, ésta será tratada al objeto de completar la información secundaria (*Actividad 5*). Así, con la información completa, el equipo de trabajo elaborará el ***análisis DAFO*** antes comentado.

La elaboración de unas recomendaciones para este sector, comenzará con la producción por parte del equipo de trabajo de una serie de líneas estratégicas recogidas, debidamente ordenadas, en un borrador de trabajo que será debatido entre los diferentes técnicos participantes y asesores externos, al objeto de mejorar su contenido y consensuar las propuestas incluidas (*Actividad 6*). De esta forma, se podrá elaborar el informe final aunando toda

la documentación editada a lo largo de las actividades realizadas (*Actividad 7*).

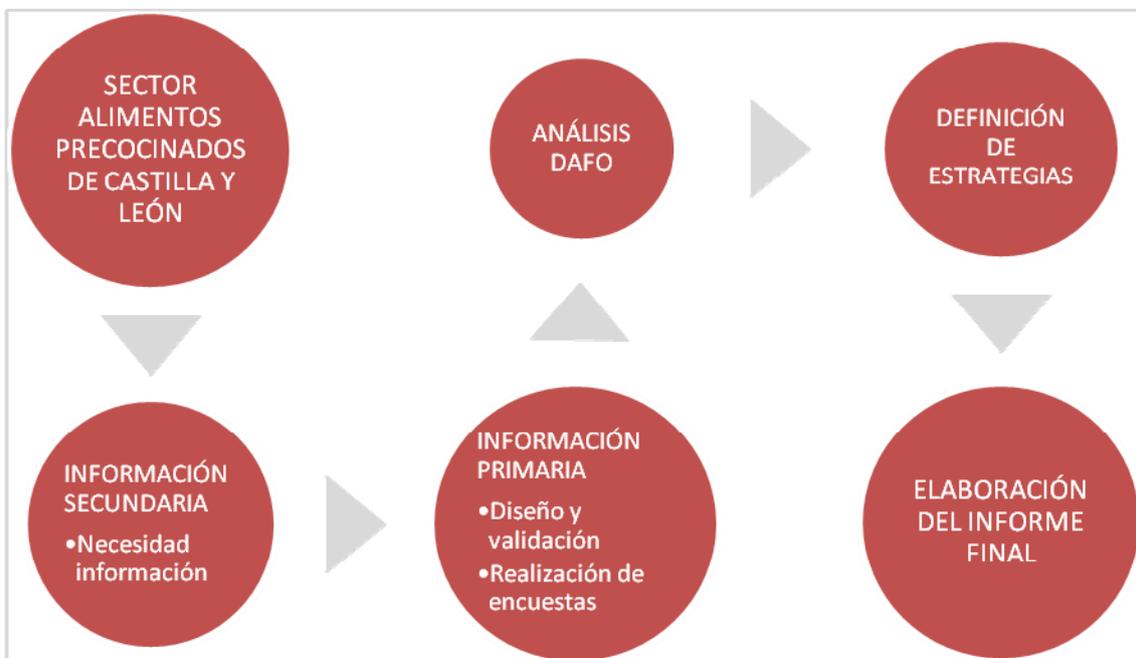


Figura 11.- Flujo de trabajo en la realización del estudio. Fuente: elaboración propia.

3.3. Fuentes de la información: Obtención de datos secundarios.

Para iniciar el estudio se ha recurrido a la base de datos disponible en la versión online de la revista Alimarket, así como a las bases de datos de la versión impresa de dicha revista.

También se ha hecho uso de artículos, estudios, entrevistas y noticias publicadas en revistas y medios de comunicación, así como de la legislación elaborada hasta el momento, lo cual ha permitido dar una idea de las características fundamentales de las empresas alimentarias de precocinados.

Un pilar fundamental en esta búsqueda de información secundaria ha sido Internet, ya que parte de la fase de documentación ha estado apoyada en las publicaciones de la red.

3.4. Fuentes de la información: Obtención de datos primarios.

3.4.1. Elección de agentes a entrevistar.

Se iniciaron los primeros contactos mediante una entrevista personal con el Responsable del Departamento Financiero de la empresa de Precocinados Fuentetaja S.L., ubicada en Segovia, como agente representativo del sector, tanto por la experiencia profesional y conocimiento del sector por parte de D. Pedro Bermejo como por la trayectoria y evolución de la empresa.

Las industrias seleccionadas para la obtención de información primaria fueron las 13 empresas ubicadas en 11 municipios de Castilla y León cuya actividad es la fabricación de productos precocinados. Han quedado excluidas aquellas dedicadas exclusivamente a la distribución y aquellas que en sus sedes de Castilla y León no fabricaban precocinados.

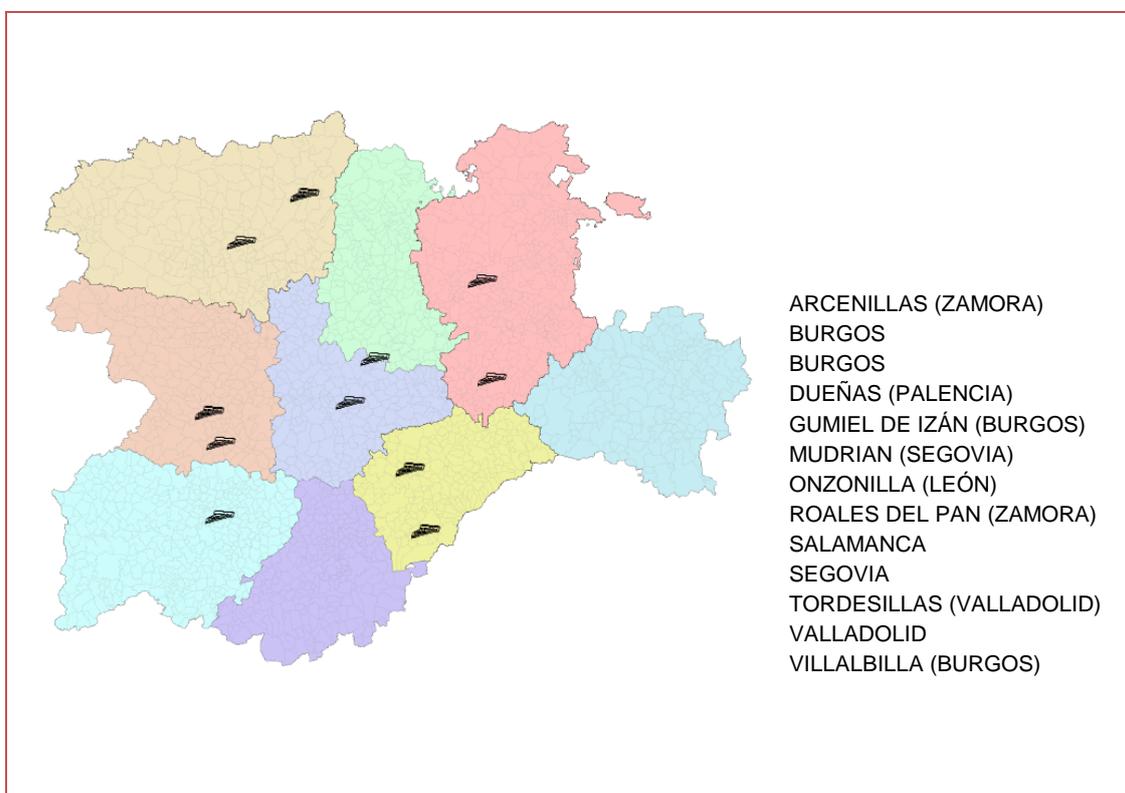


Figura 12.- Ubicación de industrias de elaboración de precocinados en Castilla y León.

El primer acercamiento a las empresas se realizó telefónicamente explicando el motivo de contacto y dando a conocer el interés del proyecto así como la importancia de su participación a través de una encuesta. En caso de mostrar interés en colaborar la empresa recibía la encuesta (bien por correo, fax o mail) para su conocimiento previo y días después se les visitaba para obtener la información solicitada así como todas aquellas aportaciones propias de la empresa.

3.4.2. Diseño de las entrevistas.

Las entrevistas deben ser realizadas por personal técnico con conocimientos de la industria agroalimentaria y la información será aportada por la empresa.

Se realizó un gui3n, con preguntas cerradas en una primera parte y abiertas al finalizar la encuesta, cuyo contenido se incluye en el Anexo y que comprende cuatro bloques: Datos de car3cter general, Sistemas de gesti3n y actividades de I+D+I, Comercializaci3n y marketing y Expresi3n de la opini3n de la persona que contesta a la encuesta.

Los resultados de estas entrevistas han sido muy variados en funci3n del tiempo disponible del encuestado, y de la antigüedad y tamaño de la empresa.

Las empresas contactadas, relacionadas en el Anejo, est3n repartidas por siete de las nueve provincias de Castilla y Le3n, ya que ni 3vila ni Soria disponen de empresas pertenecientes a este sector.

Las encuestas se enviaron por fax o correo electr3nico, acompañadas por una carta de presentaci3n del estudio donde se fijaba una fecha de visita a la empresa para realizar la encuesta de manera presencial.

En la solicitud de recogida de informaci3n se obtuvo un porcentaje de participaci3n del 46%. El resto, un 54%, fueron reticentes a ser visitadas y/o cumplimentar la encuesta.

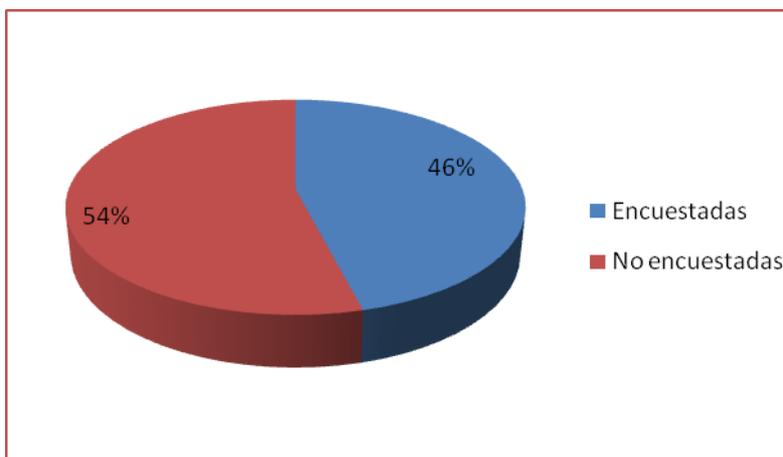


Figura 13.- Gr3fico de participaci3n de las empresas contactadas. Fuente: elaboraci3n propia.

El 50% de las empresas que contestaron a la encuesta pertenecen a la provincia de Burgos; el resto se reparten a partes iguales entre Palencia, Salamanca y Segovia.

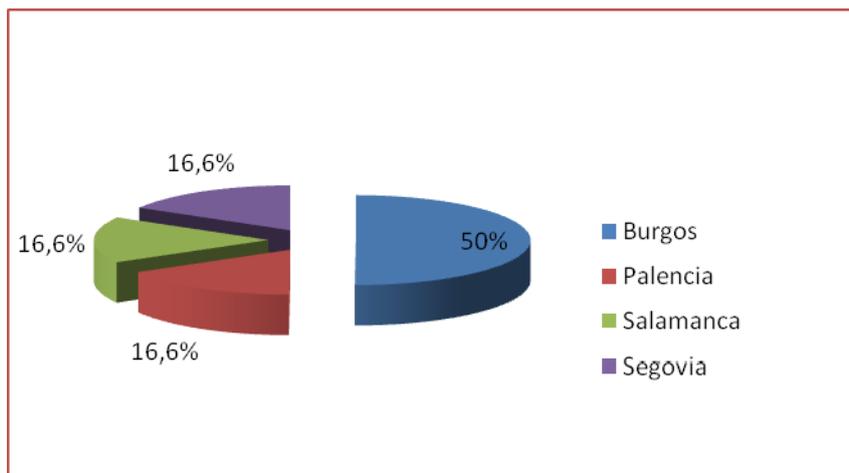


Figura 14.- Porcentaje según la ubicación de las empresas participantes en la obtención de información primaria

3.4.3. Tratamiento de la información

Una vez considerada suficiente la información recabada, tanto secundaria como primaria, se ha procedido a su estudio en conjunto y posteriormente a la elaboración de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

Como estaba previsto en la metodología, una vez confeccionada la matriz DAFO, se expusieron diferentes criterios y aportaciones en torno a lo concluido hasta el momento. De este análisis inicial de todas las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas se han obtenido una serie de estrategias que posibiliten a las empresas de precocinados de Castilla y León a enfrentarse a los puntos débiles y las amenazas, así como consolidar los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades.



4. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DE LOS PRODUCTOS PRECOCINADOS

Los modelos de consumo alimentario han cambiado significativamente en los últimos años. Aumenta el consumo de alimentos de conveniencia, que permiten reducir tanto el esfuerzo como el tiempo empleado en la preparación de los alimentos. Dentro de esta definición de **alimentos de conveniencia** se incluyen los **platos preparados y los productos precocinados**, los cuales están registrando un crecimiento elevado de su consumo en las últimas décadas.

Tal como se indicaba en la introducción del documento, los **platos preparados** son aquellos que han sufrido una transformación que permite que sean consumidos directamente o con un pequeño calentamiento, mientras que los **productos precocinados** necesitan terminar su proceso de elaboración, normalmente con un horneado, fritura o tratamiento térmico superior a un simple calentamiento.

Aunque el presente estudio se centra en el sector de productos precocinados, dada la gran similitud y sinergias entre los términos “plato preparado” y “producto precocinado” se ha creído conveniente realizar el análisis externo de manera conjunta. A lo largo de la elaboración del análisis sobre aquellos factores de cambio que rigen las tendencias de consumo de platos preparados y precocinados se ha podido comprobar cómo dichos factores son comunes y la información disponible a nivel europeo y nacional se refiere al conjunto de los dos sectores, en algunos casos incluso mezclada.

Es por ello por lo que en esta sección abordaremos aquellos elementos externos de mayor relevancia, que han influido, y lo siguen haciendo, en la

evolución y situación de los platos preparados y precocinados en los mercados europeo, nacional y regional.

4.1. Cambio y factores de cambio alimentario en España

A continuación se resume un conjunto de cambios alimentarios que han caracterizado las formas de consumo de la sociedad española en los últimos años. Este análisis ha sido realizado⁷ a partir de dos fuentes de información: Encuesta de presupuestos Familiares del Instituto Nacional de Estadística y el Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Las **principales pautas del cambio alimentario** en España durante los últimos años han sido las siguientes:

- **Aumento del consumo de calorías:** El aumento del consumo de carnes y grasas de origen animal ha originado un aumento de los aportes calóricos de los alimentos, mostrando una tendencia a un consumo semejante para todos los países europeos con valores entre 3.000 y 3.500 calorías diarias.
- **Disminución del gasto en alimentación:** El aumento de la renta de los hogares españoles combinado con una disminución de los precios relativos de los alimentos básicos, hace que el gasto en alimentación de los hogares disminuya progresivamente, lo cual es un rasgo común a todas las sociedades desarrolladas.

⁷ DIÁZ MÉNDEZ, Cecilia. "El consumo alimentario en España" ReDeco nº 14 (2007).



- **Aumento del gasto alimentario fuera del hogar:** Una de cada cinco comidas que se llevan a cabo en los restaurantes europeos corresponde a un cliente español. El mercado de éste último, junto al italiano, lidera el ranking de consumo fuera del hogar en Europa.⁸
- **La estabilidad de la dieta mediterránea:** Se observan algunas tendencias significativas cuantitativamente en relación a los cambios en el tipo de productos consumidos. Por un lado destaca la composición de la dieta mediterránea (hortalizas, frutas y cereales por encima de la media europea) mientras que por otra parte ha disminuido el consumo de carne, pan, pasta y azúcares, aumentando el de pescado, leche, fruta y patatas.
- **Crecimiento del consumo de alimentos con alguna elaboración:** Como ocurre en todos los países postindustrializados, los procesos de homogenización alimentaria están impulsados por la globalización del sistema agroalimentario moderno. Este se caracteriza por un distanciamiento entre el productor primario y el consumidor, donde la mayoría de los alimentos consumidos tiene algún proceso de elaboración y procede de la industria. En España, en el año 2005, los platos preparados continuaron la tendencia de crecimiento observada en años anteriores (2,9%).⁹
- **Cambios en los lugares preferentes de compra:** Los hogares españoles utilizan distintos sistemas para adquirir los alimentos y bebidas. En este sentido, destaca la importancia relativa de los supermercados (44,6% de cuota de mercado en 2005) que han aumentado progresivamente su

⁸ RESA, Sylvia. "La nueva restauración en España". Distribución y Consumo. (Enero- Febrero 2005). Pp79-89.

⁹ MAPYA (2006) "Hechos y cifras sobre alimentación".



participación en detrimento principalmente de los establecimientos tradicionales (16,1% de cuota) que junto al resto de formatos (9,6% de cuota) tienen una presencia menos notable. Para alimentos frescos, la tienda tradicional sigue siendo el formato preferido (39,3% de cuota de mercado seguido del supermercado con un 38%); para la alimentación seca, los establecimientos de libre servicio se han convertido claramente en la opción preferida por los hogares (57,3% de cuota para el supermercado y 23,3% de cuota para el hipermercado).⁹

Los **factores del cambio alimentario** se pueden agrupar en dos bloques: estructurales y culturales.

Estructurales:

- **Cambios demográficos:** Los hogares han disminuido en número, hay cada vez más hogares de una sola persona y un aumento creciente de personas mayores. Existen muchos y variados factores demográficos por explorar. También es mencionado por parte de algunos autores¹⁰ que el aumento de la escolarización y por tanto la aparición de comedores escolares, como uno de los factores causantes del distanciamiento entre los aprendizajes culinarios y alimentarios y la población más joven.
- **Cambios en la organización del tiempo de trabajo:** En las sociedades modernas existe una mayor cantidad de tiempo disponible fuera del trabajo. Este fenómeno está ligado a la reducción formal del tiempo de trabajo, presencia de jubilados y parados, regularización de horarios, y generalización del fin de semana, vacaciones y días de descanso. Sin embargo en relación con los hábitos de comidas y compras el factor más relevante es la falta de tiempo. A un 40% de los españoles (53% hombres y 31% mujeres) no les gusta cocinar y dedican a la semana

¹⁰ DÍAZ MÉNDEZ Y GÓMEZ BENITO (2004) "Atlas de la España rural" Ministerio de Agricultura Alimentación y Pesca



menos de una hora a esta actividad. ¹¹Subordinar los horarios y número de comidas a los tiempos de trabajo origina la reducción del tiempo dedicado a la comida y en algunos casos la eliminación de periodos de comida compartidos en familia.

- **Incorporación de la mujer al trabajo externo remunerado:** Esta incorporación se asocia a la búsqueda de comodidad y al aumento de productos que lleven incorporado algún servicio que facilite su consumo (congelado, enlatado, troceado, precocinado). Aunque los productos precocinados en los hogares presentan un crecimiento acusado año tras año, es arriesgado generalizar este factor como causa, ya que son las mujeres (desarrollen su trabajo en el hogar o fuera de éste) las más reacias a introducir este tipo de productos en la alimentación de la familia. Desde el año 2001 hasta la actualidad los platos precocinados no han conseguido salir de la zona de suspenso en cuanto al grado de confianza del consumidor.¹²

¹¹ MARTÍN CERDEÑO, Victor J. "Consumo de platos preparados: Principales características" Distribución y Consumo (74) (mayo – junio 2006)

¹² Barómetro de Consumo (2007) Fundación Eroski (3.218 encuestas telefónicas, a mayores de 14 años pertenecientes a todas las CCAA realizadas durante el 31 de Octubre y el 14 de Diciembre de 2006).



Figura 15.- Evolución del grado de confianza del consumidor en los últimos años. Fuente: Barómetro de consumo 2007 ¹²

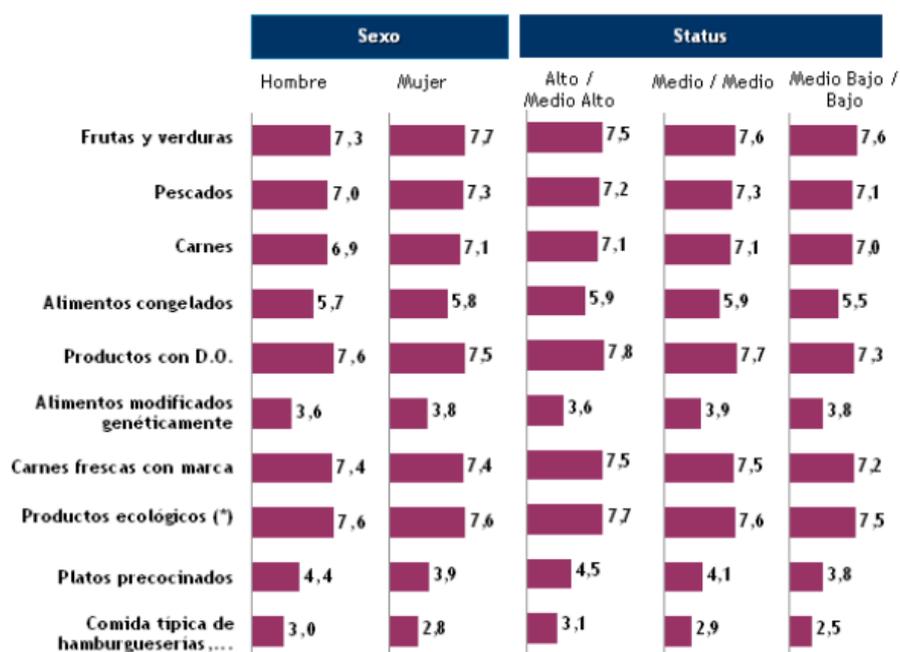


Figura 16.- Grado de confianza al consumir alimentos según sexo y estatus.



- **Distribución alimentaria:** Los cambios en la distribución y comercialización alimentaria han aumentado la variedad y disponibilidad de productos al alcance del consumidor. La posibilidad de un gran número de productos apoya la tendencia hacia un nuevo individualismo caracterizado por una respuesta alimentaria personalizada y marcada por la imagen de una industria al servicio del consumidor.

Culturales:

- **La preocupación por la salud y la delgadez:** Los recientes y extendidos sucesos asociados al riesgo alimentario (colza, vacas locas, pollos con dioxinas, etc.) ponen en evidencia los riesgos para la salud de ciertos alimentos. Así mismo existe una asociación entre salud y delgadez por la que los estándares de una buena alimentación, sana, adecuada y racional se entremezcla con la importancia creciente de la delgadez.
- **La preocupación por el deterioro medioambiental:** Probablemente haya que asociar esta preocupación a dos factores, por un lado la creciente sensibilidad ecológica de la población española y por otro lado a los factores de riesgo para la salud, mencionados en el apartado anterior. Sin embargo cotejando los datos del Barómetro de Consumo¹² 2005 y 2007, el número de consumidores españoles que afirma comprar productos ecológicos se ha reducido (en 2006, el 39% de los encuestados asegura haber adquirido algún alimento ecológico, mientras que en 2005 el porcentaje se elevaba al 44%). Este dato es especialmente llamativo si se tiene en cuenta que los estudios y previsiones del sector a corto y medio plazo suelen augurar un fuerte aumento en el consumo de este tipo de eco-productos, y que en países como Estados Unidos la tendencia no deja de crecer en los últimos años. Este receso de consumo de alimentos ecológicos por parte del

consumidor español parece estar basado en el precio y escasa oferta de dichos productos.

- **Las diferencias regionales:** El consumo y gasto alimentario en relación con las regiones es superior a la media nacional en Cataluña, Cantabria, Castilla y León, Asturias, Aragón, Navarra y Canarias. El consumo per cápita en los hogares de las diferentes comunidades autónomas está marcado por pautas gastronómicas asociadas a la tradición; por ejemplo el mayor consumo de carne se da en Castilla y León, Navarra y Aragón, mientras que las comunidades que más pescado consumen son Cantabria, Asturias y Galicia. Cataluña es la comunidad autónoma que más hortalizas y frutas frescas consume seguido por Aragón y Madrid en el caso de las primeras y por Cantabria y Madrid en el caso de las segundas.¹³

4.2. Evolución y situación actual de los platos preparados y precocinados

4.2.1. Evolución y situación actual de los platos preparados y precocinados en Europa

Para el análisis de la evolución y situación de los platos preparados y precocinados en Europa nos centraremos en tres países con el fin de realizar comparaciones de las tendencias más significativas. Estos tres países son Gran Bretaña, como ejemplo de país que marca las tendencias en gran parte del resto de los países europeos, Francia, como país de mayor proximidad y lógicamente España.

¹³ MAPYA (2007) "La alimentación en España 2006: Panel de consumo alimentario".

El mercado de platos preparados y precocinados ha crecido considerablemente en los últimos años. En el conjunto de los cinco principales países europeos (Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia y España) alcanzaba en 2002, los 6.680 millones de euros, en valor total de ventas (Mintel, 2002)¹⁴. En Gran Bretaña ese mismo año el valor total de ventas en platos preparados alcanzaba 2.700 millones de euros, el doble del valor alcanzado en Francia y seis veces más que en España. Este valor representa un incremento de 46% del valor total de ventas de platos preparados en Gran Bretaña en relación a 1997.¹⁵

En Europa el sector de los platos preparados y precocinados se puede segmentar en tres grupos: congelados, conservas y deshidratados, y refrigerados. El segmento que más importancia tiene en Francia y Gran Bretaña, tanto en volumen de ventas como diversidad del producto, es el de los platos preparados refrigerados; este segmento tiene una imagen más positiva que el resto. Sin embargo, en España es el de los platos preparados congelados el segmento con mayor volumen de ventas, aunque cada vez ganan más terreno los refrigerados.

Dentro de los platos preparados refrigerados son las recetas indias, chinas y de otros países asiáticos las que presentan una mayor cuota de mercado, especialmente en Francia y Gran Bretaña, aunque España va poco a poco incorporando también estas recetas. Esto demuestra que a los consumidores

¹⁴ Mintel (2002). Ready meals in the UK. MIntel Report, UK.

¹⁵ FELICIANO, Daniel y ALBISU, Luis Miguel. "El Consumo de Platos Preparados en España, Francia y Gran Bretaña". Distribución y Consumo. Publicado por MERCASA (Enero - Febrero 2005), pp. 91-103.

les gustan y demandan platos exóticos (Feliciano y Albisu, 2005¹⁴; Blanco, 2004)¹⁶.

Los tres factores considerados como significativos en el crecimiento del mercado de los platos preparados en las diferentes ciudades europeas son: la incorporación de la mujer al trabajo remunerado fuera del hogar, la composición de los hogares y la percepción por parte del consumidor de estos productos.

Según la mayoría de los autores, el factor más determinante en el aumento de consumo de este tipo de platos en el mercado europeo es la **incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar**, no tanto por el trabajo en sí mismo, sino por el estrés resultante de la percepción de falta de tiempo. Además esta incorporación conlleva un aumento de la renta en los hogares lo que facilita la compra de estos productos con mayor valor añadido. Comparando los datos mostrados a continuación referentes al porcentaje de mujeres empleadas fuera del hogar¹⁷ se puede observar como ese porcentaje en España es inferior a la media europea y está sólo por encima de países como Grecia, Italia, Malta, Hungría, Polonia, Eslovaquia y Croacia.

¹⁶ BLANCO, Jorge. "Los Platos Preparados en Austria". Publicado por la Oficina Económica y Comercial de España (Marzo 2004).

¹⁷ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal>. Eurostat Employment (El ratio de mujeres empleadas ha sido calculado dividiendo el número de mujeres con edades comprendidas entre 15 y 64 años entre la población femenina total perteneciente a dicho grupo de edad) y Eurostat Structural Indicators.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EU (27)	:	:	51.4	52.0	53.0	53.7	54.3	54.4	54.8	55.4	56.2 (p)	57.2 (p)
EU (25)	:	:	51.1	51.8	52.9	53.6	54.3	54.7	55.0	55.7	56.5 (p)	57.4 (p)
EU (15)	49.7	50.2	50.8	51.6	53.0	54.1	55.0	55.6	56.0	56.8	57.7 (p)	58.6 (p)
Belgium	45.0	45.4	46.5	47.6	50.4	51.5	51.0	51.4	51.8	52.6	53.8	54.0
Bulgaria	:	:	:	:	:	46.3	46.8	47.5	49.0	50.6	51.7	54.6
Czech Republic	:	:	:	58.7	57.4	56.9	56.9	57.0	56.3	56.0	56.3	56.8
Denmark	66.7	67.4	69.1	70.2	71.1	71.6	72.0	71.7	70.5	71.6	71.9	73.4
Germany	55.3	55.3	55.3	55.8	57.4	58.1	58.7	58.9	58.9	59.2	60.6 (p)	62.2 (p)
Estonia	:	:	:	60.3	57.8	56.9	57.4	57.9	59.0	60.0	62.1	65.3
Ireland	41.6	43.2	45.9	49.0	52.0	53.9	54.9	55.4	55.7	56.5	58.3	59.3
Greece	38.1	38.7	39.3	40.5	41.0	41.7	41.5	42.9	44.3	45.2	46.1	47.4
Spain	31.7	33.1	34.6	35.8	38.5	41.3	43.1	44.4	46.3	48.3	51.2	53.2
France	52.1	52.2	52.4	53.1	54.0	55.2	56.0	56.7	57.2	57.4	57.6	57.7 (p)
Italy	35.4	36.0	36.4	37.3	38.3	39.6	41.1	42.0	42.7	45.2 (b)	45.3	46.3
Cyprus	:	:	:	:	:	53.5	57.2	59.1	60.4	58.7	58.4	60.3
Latvia	:	:	:	55.1	53.9	53.8	55.7	56.8	57.9	58.5	59.3	62.4
Lithuania	:	:	:	58.6	59.4	57.7	56.2	57.2	58.4	57.8	59.4	61.0
Luxembourg	42.6	43.8	45.3	46.2	48.6	50.1	50.9	51.6	50.9	51.9	53.7	54.6
Hungary	:	45.2	45.4	47.2	49.0	49.7	49.8	49.8	50.9	50.7	51.0	51.1
Malta	:	:	:	:	:	33.1	32.1	33.9	33.6	32.7	33.7	34.9
Netherlands	53.8	55.8	58.0	60.1	62.3	63.5	65.2	66.2	66.0	65.8	66.4	67.7
Austria	59.0	58.4	58.6	58.8	59.6	59.6	60.7	61.3	61.6	60.7 (b)	62.0	63.5
Poland	:	:	51.3	51.7	51.2	48.9	47.7	46.2	46.0	46.2	46.8	48.2
Portugal	54.4	54.9	56.5	58.2 (b)	59.4	60.5	61.3	61.4	61.4	61.7	61.7	62.0
Romania	:	:	59.1	58.2	57.5	57.5	57.1	51.8 (b)	51.5	52.1	51.5	53.0
Slovenia	:	57.1	58.0	58.6	57.7	58.4	58.8	58.6	57.6	60.5	61.3	61.8
Slovakia	:	:	:	53.5	52.1	51.5	51.8	51.4	52.2	50.9	50.9	51.9
Finland	59.0	59.4	60.3	61.2	63.4	64.2	65.4	66.2	65.7	65.6	66.5	67.3
Sweden	68.8	68.1	67.2	67.9	69.4	70.9	72.3	72.2	71.5	70.5	70.4 (b)	70.7
United Kingdom	61.7	62.5	63.1	63.6	64.2	64.7 (b)	65.0	65.2	65.3	65.6	65.9	65.8
Croatia	:	:	:	:	:	:	:	46.7	46.7	47.8	48.6	49.4
Turkey	:	:	:	:	:	25.8 (i)	26.3 (i)	27.0 (i)	25.7 (i)	24.3 (i)	23.8 (i)	23.9
Iceland	:	:	:	:	:	:	:	:	80.1	78.8	80.5	:
Norway	:	:	:	:	:	73.6	73.6	73.7	72.6	72.2	71.7	72.2
Switzerland	:	67.1 (i)	67.8 (i)	68.8 (i)	69.6 (i)	69.3 (i)	70.6 (i)	71.5 (i)	70.7 (i)	70.3 (i)	70.4 (i)	71.1 (i)
United States	65.8	66.3	67.1	67.4	67.6	67.8	67.1	66.1	65.7	65.4	65.6	66.1
Japan	56.4	56.8	57.6	57.2	56.7	56.7	57.0	56.5	56.8	57.4	58.1	58.8

(p) Datos provisionales, (i) estos datos tienen notas informativas sobre la fuente de origen, (b) dividido en series.

Figura 17.- Porcentajes de mujeres empleadas. Fuente: Eurostat – Employment¹⁷

En lo que respecta a la **composición de los hogares**, el creciente número de hogares unifamiliares y la disminución del número medio de personas por hogar han favorecido el consumo de platos preparados. Podemos observar en la Figura 18 que el número de personas por hogar en España en los últimos diez años ha disminuido progresivamente, con un decrecimiento mayor que en otros países como Francia y Reino Unido, aunque sigue siendo el país con mayor número de personas.

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

Figura 18.- Número medio de personas por hogar. Fuente: Eurostat Structural Indicators.¹⁷

En relación al **producto**, se aprecia un cambio de imagen por parte de los consumidores europeos. Los platos preparados pasan de ser considerados alimentos poco saludables y asociados a la pereza de cocinar, a reposicionarse como alimentos de calidad y de alto valor. Esto hace que a medida que este sector alcanza mayor madurez, vaya apareciendo una mayor variedad y segmentación de productos, que permiten abrir el mercado a un mayor número de clientes. Cabe destacar el dato de que más de la mitad de los nuevos platos preparados en Gran Bretaña usan recetas internacionales o exóticas.¹⁴

4.2.2. Evolución y situación actual de los platos preparados y precocinados en España

Existe una diferencia marcada entre platos preparados y precocinados congelados, y los refrigerados. Hasta hace poco tiempo el mercado de los congelados predominaba por encima del de los refrigerados, debido sobre todo a la escasa variedad de estos últimos. Y aunque el consumo de platos preparados congelados tiene una gran importancia, el mayor crecimiento en el consumo se aprecia en el de platos refrigerados, debido fundamentalmente al cambio de imagen que se les ha dado.

Entre estos los productos que forman parte de estos grupos podemos incluir:

- Refrigerados: pizzas, sopas y cremas, gazpacho, platos de pasta, arroz, legumbres, ensaladas, tortillas, etc...
- Congelados: salteados (verdura, patata, arroz, etc.), pizzas, lasañas, canelones, roscas, paninis, croquetas, empanadillas...

Podemos hacer un análisis por separado del sector refrigerado y el congelado, viendo la evolución entre el año 2005 y el 2006, y dividiéndolo en subsectores.



PREPARADOS Y PRECOCINADOS CONGELADOS		
PRODUCTO	VOLUMEN (%)	
	2005	2006
Salteados	34.5	30.0
Pizzas	24.9	25.1
Gratenes	18.1	18.1
Croquetas	13.9	14.3
Empanadillas	6.6	6.7
Verdura	4.7	5.4
total	100	100

Figura 19.- Tabla de porcentaje de volumen de ventas durante el 2005 y 2006 de platos preparados y precocinados congelados¹⁸.

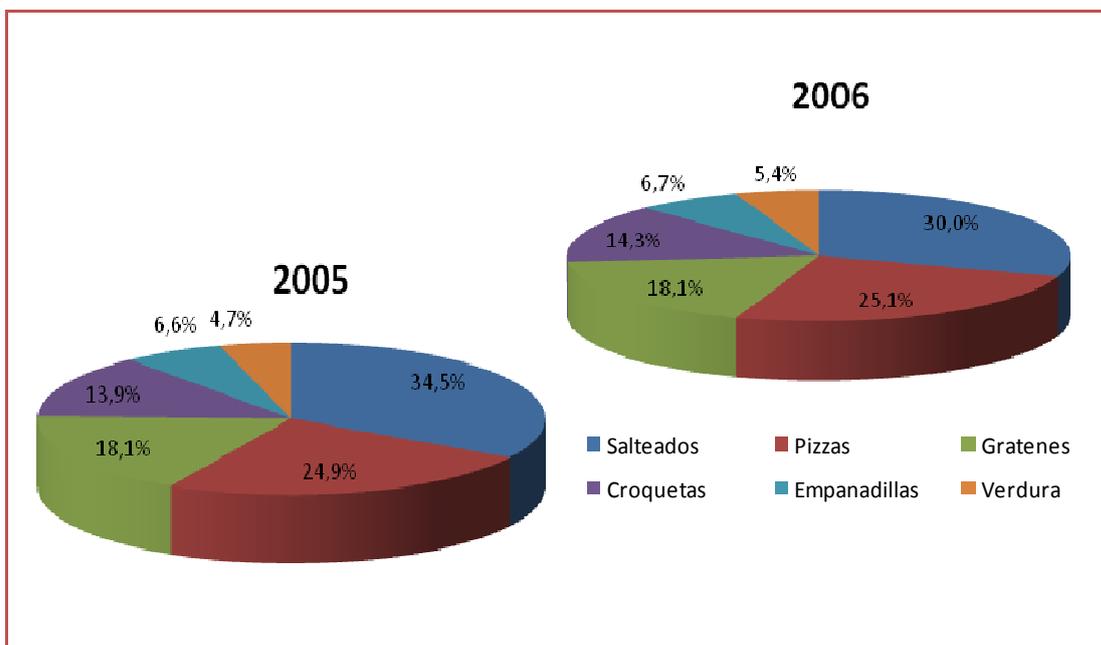


Figura 20.-Volumen de ventas de platos preparados y precocinados congelados. Evolución 2005-2006. Fuente: Alimarket Julio 2006 ¹⁸

Como podemos observar en la gráfica, los valores en volumen de mercado de **los congelados** entre ambos años son muy parecidos, con un incremento del 1,09% del total.

¹⁸ "Precocinados y platos preparados congelados: Llega la sofisticación" Monográfico Alimarket (Julio 2007) pp.253- 278.

Destaca el descenso que están teniendo los salteados, a excepción de los elaborados a base de verdura, que han experimentado un aumento muy ligero.

Las pizzas y los gratinados han estancado su crecimiento en volumen, debido a que han llegado a su "madurez" comercial. Los consumidores han incluido estos productos en su dieta habitual.

El aumento más significativo lo han tenido los productos elaborados con verduras, ya sean verduras preparadas, semipreparadas, en revuelto o snacks.

PREPARADOS Y PRECOCINADOS REFRIGERADOS		
PRODUCTO	VOLUMEN (%)	
	2005	2006
Pizzas	50.9	46.0
Sopas y Cremas	23.9	25.6
Tortilla	6.6	7.1
Platos de Pasta	6.1	6.2
Roscas	1.8	4.0
Sándwiches	1.9	2.8
Otros	8.8	8.3
total	100	100

Figura 21.- Tabla de porcentaje de volumen de ventas durante el 2005 y 2006 de platos preparados y precocinados refrigerados. Fuente: Alimarket 2007¹⁹.

¹⁹ "El mercado de platos preparados y refrigerados se hace grande" Monográfico Alimarket. Julio 2007. Pp.179- 188.

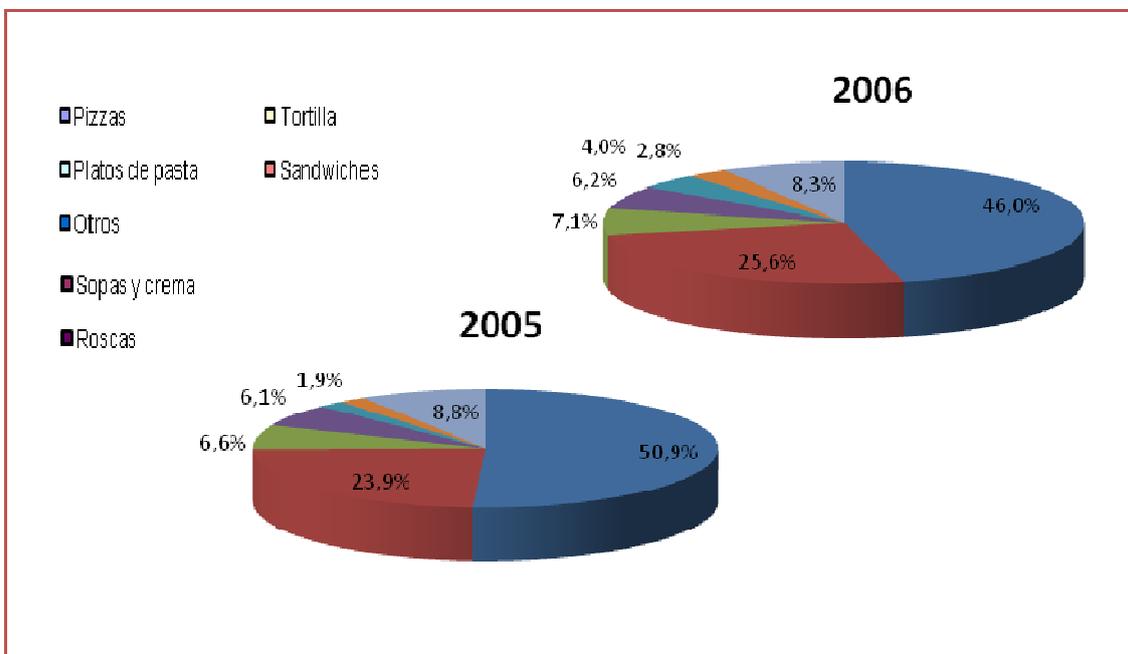


Figura 22.- Volumen de ventas de platos preparados y precocinados refrigerados. Evolución 2005-2006. Fuente: Alimarket 2007¹⁹

El mercado nacional **de platos preparados y precocinados refrigerados** sigue teniendo un crecimiento de dos dígitos, en líneas generales. Como excepción encontramos el mercado de las pizzas refrigeradas, cuyo crecimiento se ha visto algo debilitado en los últimos años, con subidas por debajo del 3 %. Por el contrario, en los últimos meses han tirado de este mercado los productos más novedosos, como las rosas, con un crecimiento en volumen del 150 % en 2006, o los bocadillos y sándwiches, con una subida del 63 %.

Por otro lado se observa una disminución en el crecimiento de sopas y cremas, al contrario que el mercado de los platos de pasta, que siguen con un ritmo de crecimiento favorable. ¹⁹

Los alimentos preparados y precocinados congelados cuentan con un mayor apoyo en el sector de la hostelería, ya que son productos que disponen de un

periodo de caducidad elevado. En cambio el consumo doméstico está más centrado en los preparados y precocinados refrigerados, debido a que el consumidor sigue percibiendo estos productos como más sanos y naturales²⁰.

Analizando los canales de venta de platos preparados y precocinados en el ámbito doméstico, vemos que el mayor porcentaje lo tienen los supermercados, con más del 58% del volumen de ventas, seguidos a gran distancia por los hipermercados, con menos de un 20 %, y por las tiendas “de toda la vida” con alrededor del 15 % del volumen total.

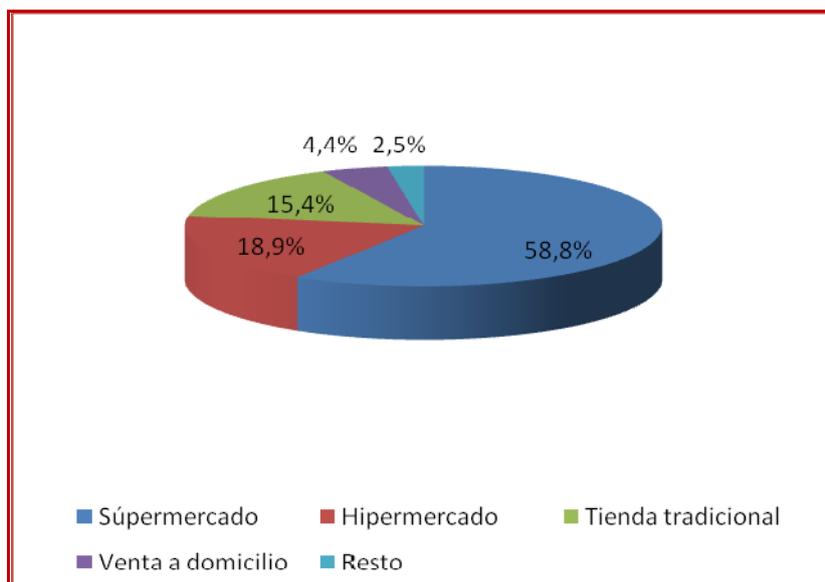


Figura 23.-Canales de venta de platos preparados y precocinados para consumo doméstico en 2006.

²⁰ “La restauración tira de los platos preparados” Monográfico Alimarket Junio 2007. Pp.261 - 287.

Los consumidores prefieren acudir a los supermercados para comprar este tipo de productos, entre otras razones, porque es el establecimiento que más variedades ofrece, y lo hace a un precio más barato que los hipermercados o las tiendas tradicionales.

Podemos destacar el porcentaje de consumidores que recurre a la venta a domicilio (4,4%), a pesar de que el precio medio de los productos, está muy por encima de los que se venden en el resto de los canales de venta.²⁰

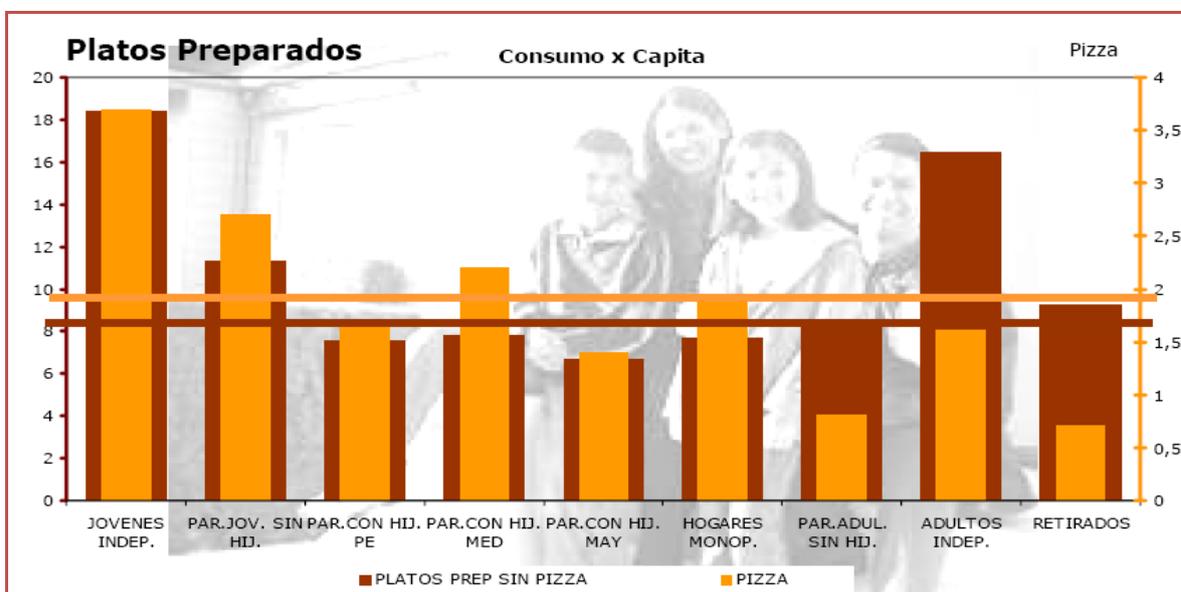


Figura 24.-Consumo per cápita (Kg/persona/año). Fuente: Panel consumo alimentario. MAPYA 2006

Si analizamos los últimos datos de consumo de los platos preparados y precocinados (todos ellos englobados menos las pizzas, que como se veía anteriormente es un producto que ha llegado a su madurez) en España, se obtiene un valor de consumo medio cercano a los 8 Kg de platos preparados y precocinados y cercano a los 2 kg de pizza. Por comunidades, los mayores consumos de platos preparados y precocinados se localizan en Cataluña, La Rioja y Baleares. En el extremo opuesto se encuentran Galicia, Navarra y Castilla y León.



Así mismo según el tipo de hogar, se concluye:

- Los jóvenes independientes son los que más platos preparados y precocinados consumen, alrededor de 18 Kg/persona/ año.
- Las parejas con hijos (mayores, medianos y pequeños) son las que menos consumo de estos platos realizan, con cantidades cercanas a los 8 kg/persona/año.
- Una vez más son los jóvenes independientes, seguidos de las parejas jóvenes sin hijos, los que más pizza comen con 3,5 y 2 kgs respectivamente.
- Las parejas adultas sin hijos y los retirados son los que muestran el menor consumo de pizzas no llegando a 1 kg.

4.2.3. Evolución y situación actual de los platos preparados y precocinados en Castilla y León

En Castilla y León hay un total de 13 empresas que elaboran platos precocinados y 11 empresas que elaboran platos preparados.



	EMPRESA	MUNICIPIO	PROVINCIA	
1	CARNICAS AQUILINO, S.A.	SEGOVIA	SEGOVIA	PRECOCINADOS
2	CLAVO CONGELADOS, S.A.	TORDESILLAS	VALLADOLID	
3	CONGELADOS Y DERIVADOS, S.A. (EL MAR)	ONZONILLA	LEÓN	
4	EUROFRITS, S.A.	BURGOS	BURGOS	
5	FREIGEL FOODSOLUTIONS, S.A.	ROALES DEL PAN	ZAMORA	
6	CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, S.A.	BURGOS	BURGOS	
7	GRUPO CÁRNICO MAGNUS, S.A. (GRUPO)	ARCENILLAS	ZAMORA	
8	INDUSTRIA GASTRONÓMICA CASCAJARES, S.L.	DUEÑAS	PALENCIA	
9	LAZARILLO DE TORMES	SALAMANCA	SALAMANCA	
10	NESTLÉ ESPAÑA, S.A.	VALLADOLID	VALLADOLID	
11	PIZZAS ARTESANAS VILLALBILLA, S.L.	VILLALBILLA	BURGOS	
12	PRECOCINADOS FUENTETAJA, S.L.	MUDRIAN	SEGOVIA	
13	RIBERA DEL DUERO S.L.	GUMIEL DE IZÁN	BURGOS	
1	SELECCIÓN DE PRODUCTOS LEONESES, S.A	VIDANES	LEÓN	PREPARADOS
2	HUERCASA	SANCHONUÑO	SEGOVIA	
3	HORTIBAS, S.L.	MOZONCILLO	SEGOVIA	
4	HIJOS DE TEODORO MUÑOZ, S.L	SANCHONUÑO	SEGOVIA	
5	LA FLOR DEL CARRACILLO, S.L	SANCHONUÑO	SEGOVIA	
6	VERDIFRESH	ARANDA DE DUERO	BURGOS	
7	PDH PASCUAL, S.L.	ARANDA DE DUERO	BURGOS	
8	COCINADOS DE VERDURAS COFRIT, S.L	VILLALBILLA	BURGOS	
9	D COMER, H.Q.F. ESPAÑA, S.L.	PALENCIA Y VALLADOLID	PALENCIA Y VALLADOLID	
10	IND. CÁRNICAS VILLAR S.A.	LOS RÁBANOS	SORIA	
11	LA BALINESA, S.L.	LA ANTIGUA	LEÓN	

Figura 25.- Relación de empresas elaboradoras de platos preparados y precocinados en Castilla y León.

Entre los productos que fabrican y distribuyen estas empresas podemos destacar:

- Precocinados: lasañas, patatas prefritas, pizzas refrigeradas y congeladas, tortillas congeladas, guisos elaborados congelados con un componente cárnico mayoritario (buey, toro, vaca, cerdo, pollo, jabalí, corzo, ciervo, perdiz, etc.), platos elaborados con vegetales como ingredientes mayoritarios (salteados, guisantes con jamón, patatas a la riojana, paella, judías con jamón, etc.), y precocinados de pescado (croquetas, empanadillas).



- Preparados: tortillas refrigeradas, empanadas, ensaladas cuarta gama, vegetales quinta gama (maíz cocido, remolacha cocida, pimientos, puerro, endibia), vegetales cuarta gama (pimiento, zanahoria).

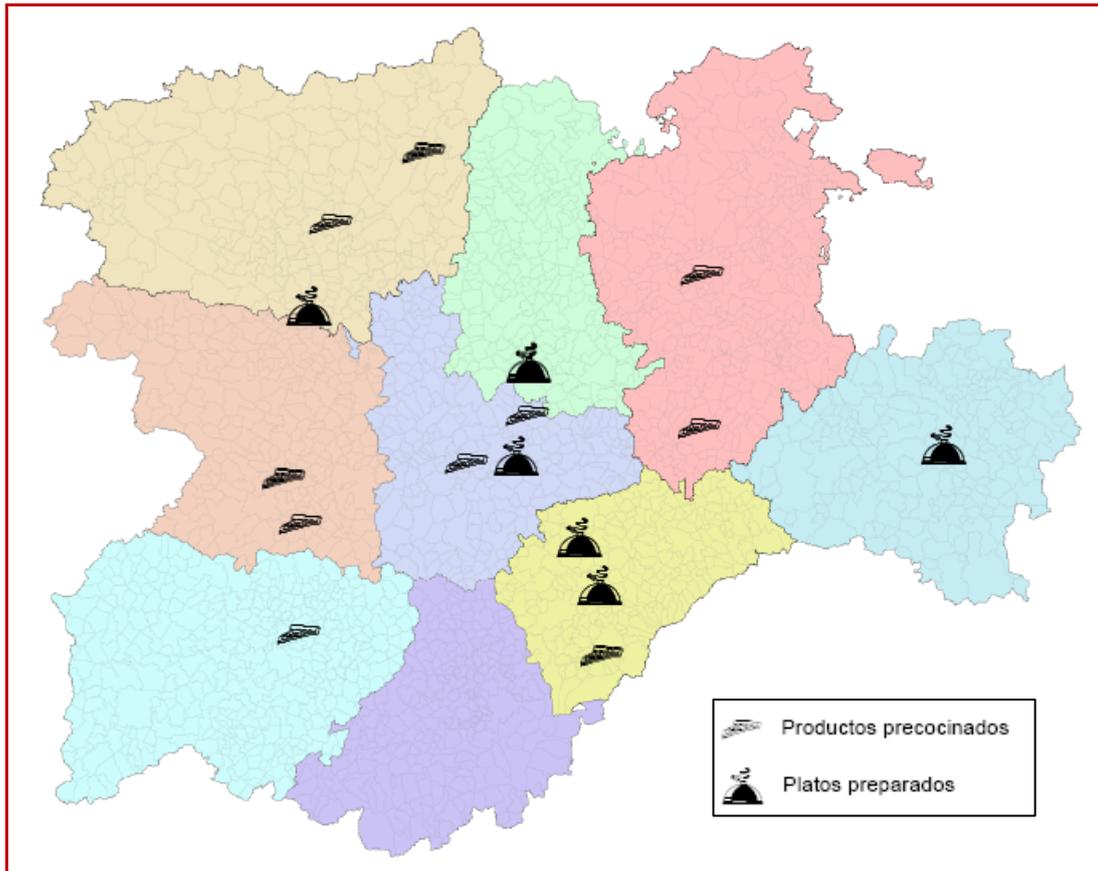


Figura 26.- Ubicación de industrias de elaboración de platos precocinados y preparados en Castilla y León.



5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno realizado en este estudio es fruto de la recopilación de información obtenida de fuentes secundarias, así como fuentes primarias, generadas *ad hoc* para este estudio.

Contrariamente a lo planteado en el capítulo anterior, en el que debido a las sinergias y coincidencias existentes entre los factores externos influyentes en la evolución de los productos precocinados y preparados se han analizado conjuntamente, en lo referente al análisis interno, en pro de lograr una información primaria más específica y considerando que existen diferencias significativas entre factores internos de las fábricas se ha creído oportuno analizar únicamente las empresas que producen productos precocinados. Estas diferencias están causadas fundamentalmente por la presencia de alimentos precocinados congelados, lo que conlleva: menores temperaturas en almacenaje y distribución, aumento de la vida útil del producto, ampliación del ámbito geográfico de ventas y desarrollo de un marketing orientado a eliminar la percepción del producto precocinado como alimento insano y de baja calidad nutricional.

Los datos estadísticos analizados a continuación pertenecen al 46% de las empresas dedicadas a la elaboración de precocinados en Castilla y León. Aunque estos datos no son extrapolables a todo el sector de precocinados de la región, el análisis de estas encuestas permite obtener una valiosa información para el conjunto del estudio.

Con la ejecución de este análisis se pretenden determinar las fortalezas propias del sector, así como las limitaciones o debilidades que pueden generar

desventajas de distinta naturaleza frente a la competencia. Para ello se profundizará en el análisis de la situación actual del sector en nuestra región, haciendo especial hincapié en las características de la empresa, así como en los principales factores de producción y comercialización implicados en su actividad.

5.1. Aspectos generales y estructurales de las empresas

La **forma jurídica** mayoritariamente adoptada entre las empresas encuestadas es la sociedad limitada, ya que el 67% de las mismas se corresponden con esta forma. El resto, el 33%, adoptan la forma jurídica de sociedad anónima.

Coexisten en proporciones iguales empresas de reciente creación (aquellas con menos de cinco años), empresas que llevan en torno a diez años y empresas con más de diez años, como es el caso de Precocinados Fuentetaja, S.L. creada en 1991.

De entre los **productos** que fabrican y distribuyen las empresas encuestadas destacan productos con un componente cárnico mayoritario (vacuno, buey, cerdo, pollo, pavo, codorniz, perdiz, ciervo, corzo, etc..) salchichas, albóndigas, filetes, croquetas, nuggets, calamares, patatas prefritas, hojaldres rellenos, guisos y platos elaborados y comida típica italiana como pizzas refrigeradas y congeladas y paninis, entre otros productos.

Tras el estudio de la **situación económica y social**, se constata el crecimiento económico sostenido de este tipo de empresas. Factores anteriormente explicados, hace que el consumidor recurra a productos precocinados, lo que hace que las empresas aumenten su producción, y con ello, sus ingresos.

Un 33% de las empresas encuestadas tienen unas ventas que no superan los 500.000 euros al año, mientras que el resto se encuentra por encima de los 2 millones de euros.

El 67% de las empresas encuestadas han invertido, en los últimos dos años, entre unos 2 y 3 millones de euros. El resto no superan el medio millón de euros.

A la luz de estos datos parece evidente afirmar la gran diversidad de empresas que conviven en este sector. Se trata por tanto de un sector muy atomizado en el que coexisten multinacionales y PYMES, nacidas en algunos casos como productores exclusivamente de precocinados y en otros como fruto de la diversificación de la producción y con intervalos de ventas muy dispares, pero todas ellas marcadas por un ritmo de inversiones muy alto.

5.2. Factores de producción

En cuanto a la **mano de obra** contratada en las empresas de precocinados, casi el 85% son fábricas de menos de 200 empleados y dentro de este porcentaje el 50% no supera los 50 empleados. Si analizamos el porcentaje de hombres y mujeres que forman parte de la plantilla, se ha podido observar que en la mitad de las empresas las plantillas están próximas a la paridad, mientras que en el resto existen claras diferencias, entre dos y cuatro veces más de mujeres en aquellas empresas dedicadas a la elaboración exclusiva de precocinados y concretamente pizzas, y casi seis veces más de hombres en aquellas empresas del sector cárnico que han diversificado su producción a la elaboración de precocinados.

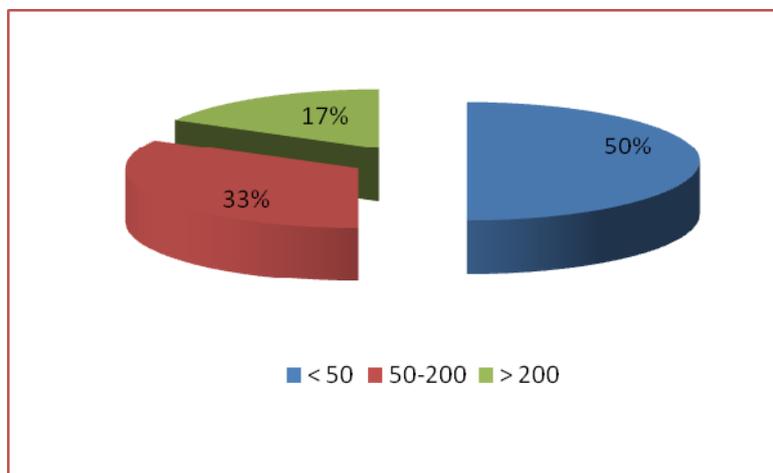


Figura 27.- Agrupación de las empresas de precocinados encuestadas en función del número de empleados.

El alto porcentaje (un 83%) de empresas encuestadas que cuentan con un **sistema de gestión de calidad** (ISO, UNE, etc.) implantado y la reciente creación de la empresa como causa de la no implantación en el 17% restante, confirman la importancia que dan las empresas de precocinados a dichos sistemas. Así mismo el 100% de las empresas encuestadas que tienen un sistema de gestión de calidad implantado disponen de un responsable para dicho sistema. Las auditorías en todas las empresas se llevan a cabo con periodicidad anual.

Las empresas son conscientes de la importancia que tiene la implantación de un **sistema de seguridad alimentaria** así como la obligatoriedad de alguno de ellos, como el APPCC, por lo que el 100% de las empresas encuestadas ya disponen de este sistema y personal responsable del mismo. Un 67% de estas empresas afirma que realizan auditorías con periodicidad anual, mientras que el resto dicen realizarlas de manera continuada o semestralmente.

Ante la **problemática** en el ámbito de gestión de calidad y seguridad alimentaria las empresas han respondido de muy diversas maneras. Destacan

las dificultades relacionadas con las materias primas y con el personal eventual, como son la selección de proveedores y el control y abastecimiento de productos de calidad y formación y motivación respectivamente.

En lo referente a los **sistemas de gestión medioambiental** sólo un 17% de las empresas tienen uno implantado, dispone de personal específico responsable del sistema y realiza auditorias con una periodicidad anual.

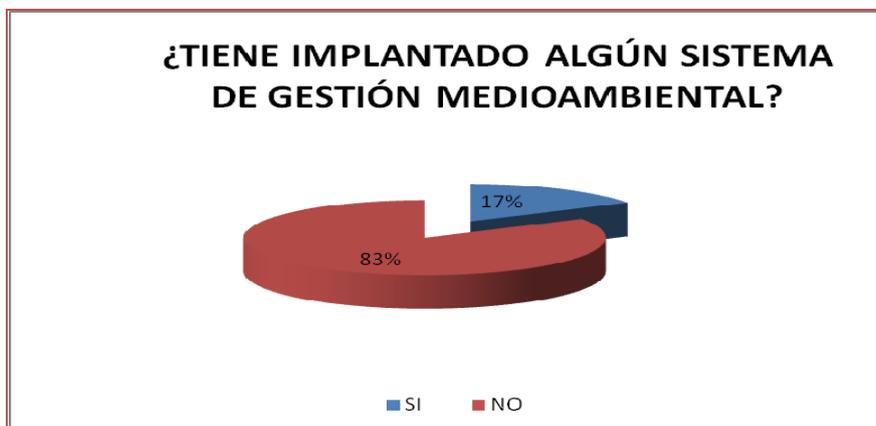


Figura 28.- Porcentaje de empresas con Sistema de Gestión Medioambiental implantado

La falta de problemas en la **gestión de los residuos** sólidos es generalizada en las empresas, realizándose bien mediante una recogida selectiva utilizando la infraestructura de los polígonos en los que se ubican o bien mediante la contratación de gestores de residuos. Sin embargo la gestión de las aguas residuales, en el caso de las industrias ubicadas en poblaciones rurales, supone un esfuerzo económico muy elevado ya que dicha gestión debe realizarse mediante la instalación de una depuradora en las dependencias de la fábrica.

La innovación que caracteriza a las empresas europeas y nacionales de precocinados también está presente en las empresas de Castilla y León: el 100% de las empresas encuestadas disponen de un responsable para las **actividades de I+D+I** y ha desarrollado un **nuevo producto** en los últimos seis años.

Las **actividades de I+D+I que las empresas consideran indispensables** para su evolución están relacionadas con las tecnologías de conservación y envasado, tecnologías de producción y automatización y diseño y materiales de envasado. Por el contrario, un bajo porcentaje de las empresas considera que no son indispensables ni los alimentos funcionales ni las actividades relacionadas con la minimización, recuperación y reciclado de residuos.



ACTIVIDADES DE I+D+I QUE LAS EMPRESAS CONSIDERAN INDISPENSABLES PARA SU DESARROLLO

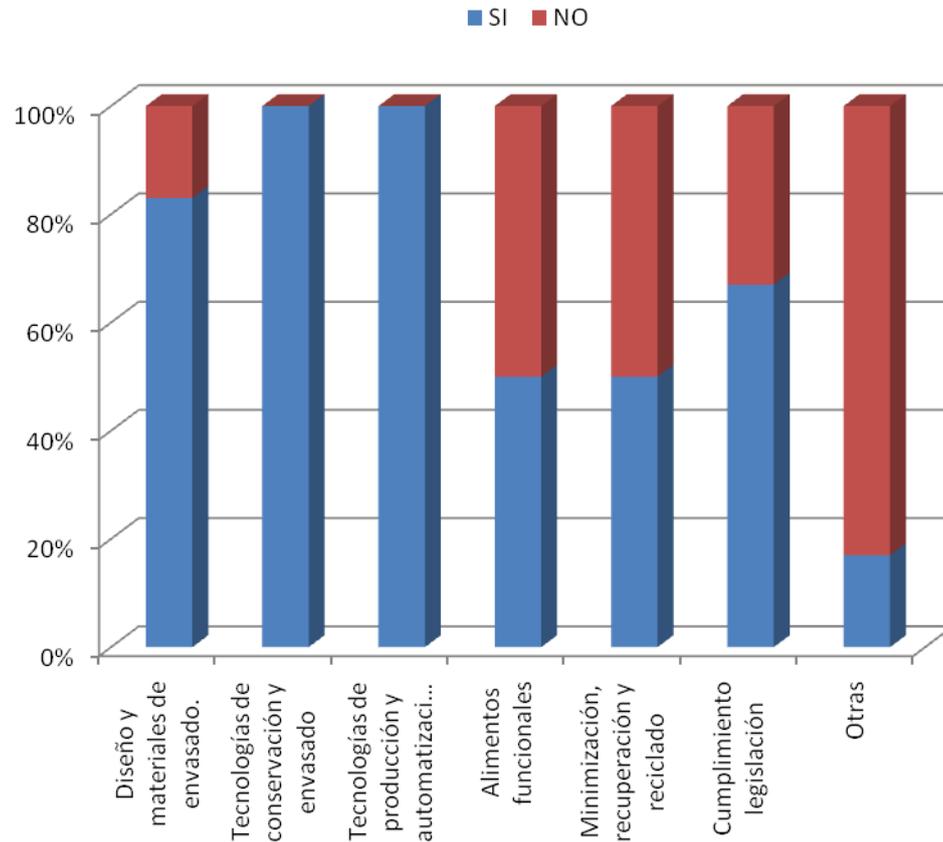


Figura 29.- Actividades de I+D+I que las empresas encuestadas consideran indispensables.

El desarrollo de nuevos productos marca la evolución de las empresas nacionales y europeas de precocinados y así es observado por el consumidor. Los derivados lácteos y los platos preparados son las líneas en que los consumidores creen que se innova más.

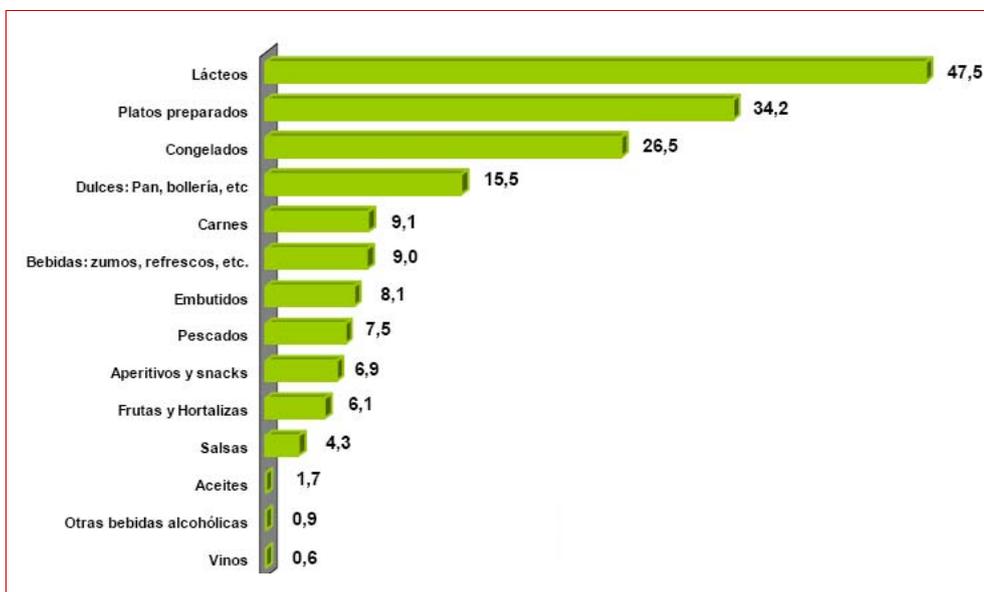


Figura 30.- Líneas de productos más innovadoras según la creencia de los consumidores. Fuente: Monográfico productos novedosos (MAPYA 2006)²¹.

Las empresas regionales encuestadas reafirman el acusado ritmo de diseño de nuevos productos y nuevas referencias como se puede observar en el siguiente gráfico. El 50% de las empresas ha desarrollado más de 15 productos en los últimos seis años.

²¹ Monográfico Productos Novedosos: Observatorio del Consumo y Distribución Alimentaria. MAPYA (2006)

NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

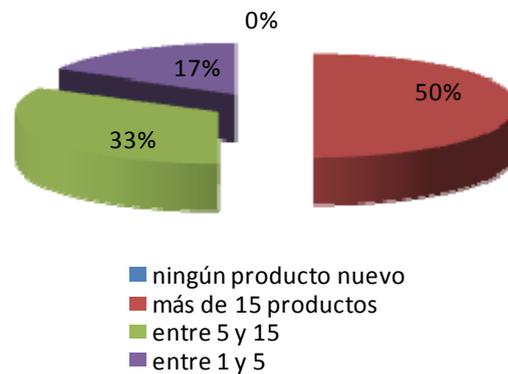


Figura 31.- Porcentaje de empresas que han desarrollado nuevos productos en los últimos seis años.

Las motivaciones de las empresas para el desarrollo de nuevos productos están recogidas en el siguiente gráfico:

¿POR QUÉ DESARROLLAN NUEVOS PRODUCTOS?

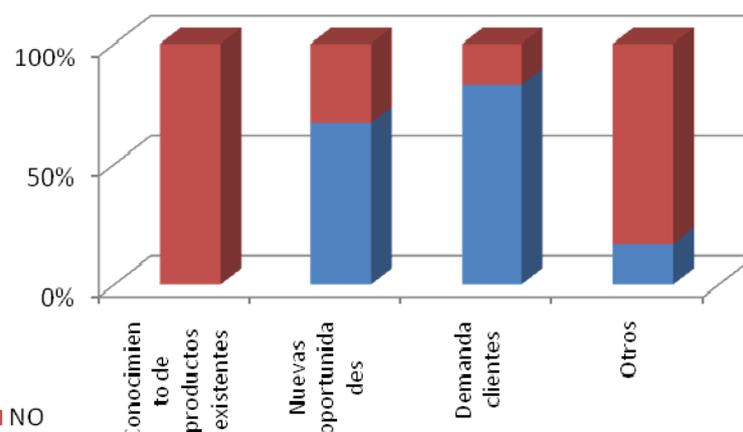


Figura 32.- Motivación de las empresas en el lanzamiento de nuevos productos.

Las empresas lanzan nuevos productos impulsados, en primer lugar, por la demanda de los clientes, seguida por la posibilidad de abrirse nuevas oportunidades en el mercado. Incluido dentro de “otros factores” aportados por las empresas, destaca el conocimiento del mercado en función del país donde se quiere vender. Además, tal y como se esperaba, a pesar de la “queja” de las empresas por la práctica habitual de imitación en el desarrollo de nuevos productos, ninguna ha declarado el conocimiento de productos presentes en el mercado como origen del lanzamiento de nuevas referencias.

5.3. Factores del marketing (comercialización y distribución).

Entre las empresas que han sido encuestadas un 83% de las mismas dicen disponer de un **responsable de ventas**. Sólo un 17% de los encuestados no disponen de ella y en estos casos quien se encarga de organizar las ventas es la propia dirección.

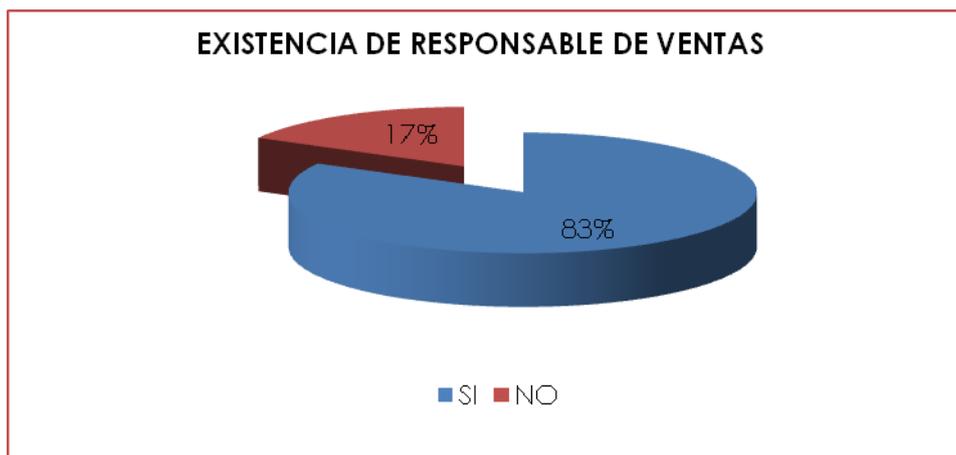


Figura 33.- Porcentaje de empresas que cuentan con un responsable en ventas.

En la sociedad actual de la información una de las herramientas más relevantes en la difusión de las empresas es **Internet**. Las empresas de

precocinados, seguramente debido al dinamismo que las caracteriza, creen en dicha herramienta de manera generalizada ya que el 83% de las ellas disponen de página Web. Sólo un 17% no disponen de su lugar en la red, y aseguran no querer tenerlo en un futuro próximo.



Figura 34.- Porcentaje de empresas que cuentan con página Web.

Las empresas encuestadas han manifestado como **dificultades para poder colocar sus productos en el mercado** la gran competencia existente entre las propias empresas, la inestabilidad de los costes por el encarecimiento de las materias primas y la presión a la que se ven sometidos por parte de las grandes superficies de distribución.

Un **estudio de mercado** permite a las empresas evitar proyectos no viables, tomar decisiones y formular directrices basadas en un mercado real, conocer las necesidades y expectativas de sus clientes y estar al tanto de las debilidades y fortalezas de la competencia. El 67% de las empresas encuestadas en alguna ocasión han realizado estudios de mercado orientados a profundizar en los hábitos del consumidor (aceptación de nuevos productos, hábitos de consumo, catas con las visitas de las instalaciones, etc.)

y a ampliar el conocimiento de una zona geográfica (tradiciones, organización del tiempo, ventas, consumos, etc.).

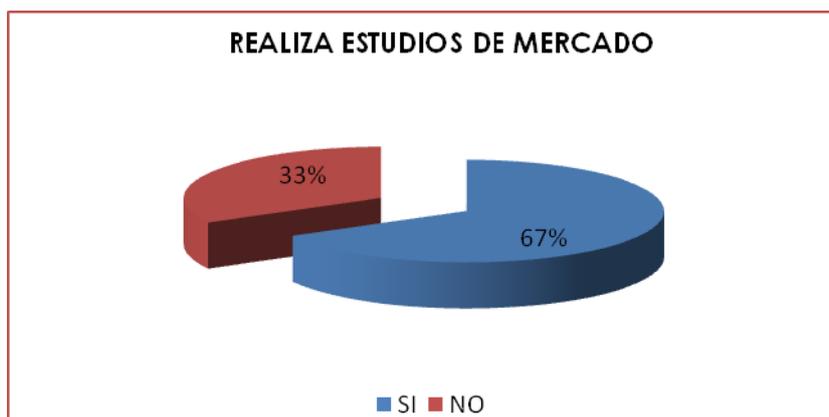


Figura 35.-Porcentaje de empresas encuestadas que han realizado estudios de mercado.

De manera generalizada, las empresas creen que la **buena acogida de sus productos** en el mercado se debe a la calidad de éstos y que el hecho de ser productos nacionales no influye en la compra por parte del consumidor. El posicionamiento de la marca es otro factor significativamente influyente seguido del precio y el diseño a los que las empresas adjudican la misma importancia. Otras características relevantes, que no se citaban en la encuesta, pero que las empresas son conocedoras de su valía, son la especificidad y diversificación.

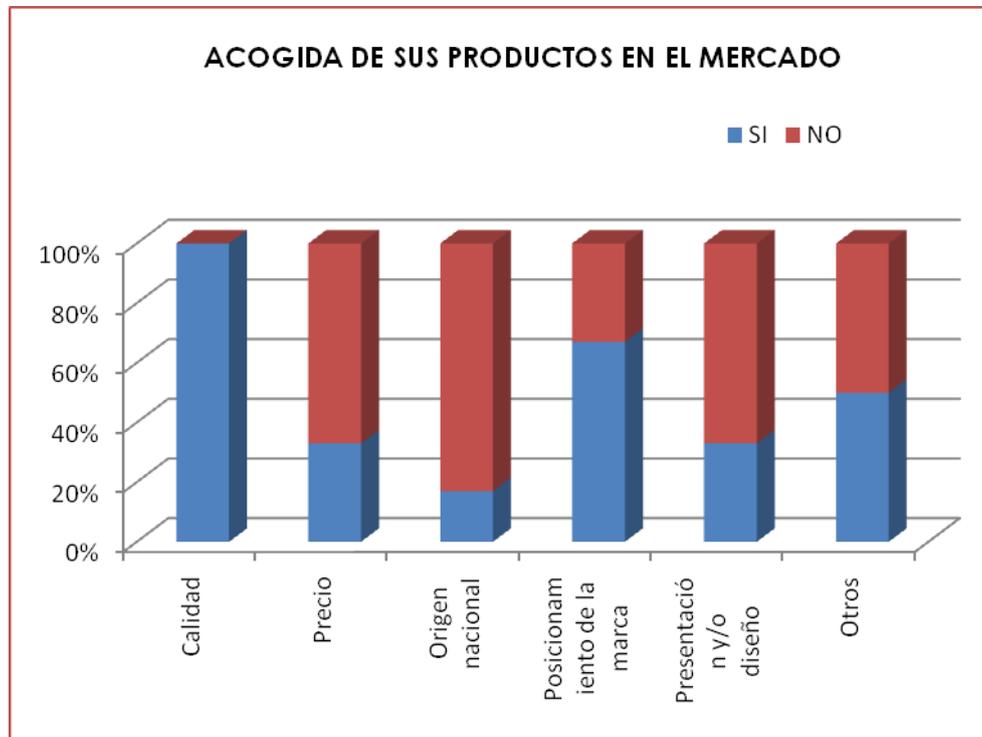


Figura 36.- Valoración por parte de las empresas encuestadas sobre los motivos de aceptación de sus productos.

En lo referente a los **canales de distribución** utilizados, un 17% de las empresas encuestadas tiene un 100% de sus ventas directamente a través de supermercados, mientras que el resto se reparten un 66% que venden por debajo de un 25% en supermercados, y un 17% que venden más del 50% de sus productos por esta vía.

El 33% venden sus productos a través de comerciales propios, y el resto se reparten entre la venta directa en supermercados y distribuidores comerciales.

En cuanto a la venta a través de distribuidores comerciales, un 17% de las empresas encuestadas vende 100% en este canal. Un 33% tienen un porcentaje de venta en este canal inferior al 20%, y otro 33% mantiene un porcentaje por encima del 70%.

Ninguna de las empresas encuestadas tiene **ámbito geográfico de venta** exclusivamente provincial o regional. El 33% realiza el 100% sus ventas a nivel nacional, por lo que tampoco venden a nivel internacional. El resto funcionan con intervalos entre el 70-90% de ventas a nivel nacional, y por lo tanto entre un 20-30% a nivel internacional.

Los tipos de establecimientos donde más venden las empresas son, con un 67% del total, los supermercados, hipermercados y el canal HORECA, quedando en un discreto plano las tiendas tradicionales y las especializadas, utilizando en todos los casos los servicios de transporte externo.

Tal como se observa en el siguiente gráfico la totalidad de las empresas encuestadas opina que la mejor forma de proporcionarse es a través de las relaciones públicas (trato directo con los clientes, acudiendo a ferias,...). La publicidad y las promociones comerciales son otras técnicas de promoción utilizadas.

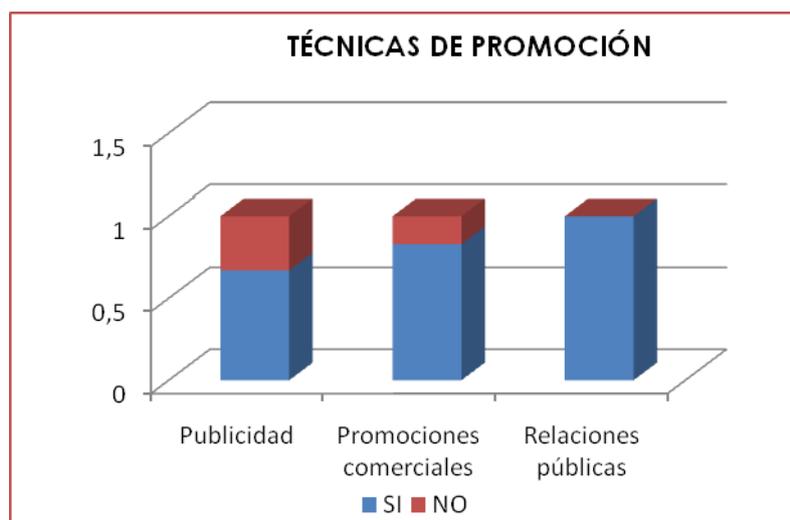


Figura 37.- Técnicas de promoción utilizadas por las empresas encuestadas.

6. ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE PRECOCINADOS DE CASTILLA Y LEÓN

En base a la información recopilada mediante los análisis externo e interno, la aplicación de la metodología DAFO al sector precocinados de Castilla y León, permite la identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que determinan la actividad diaria de las empresas de precocinados de nuestra región.

6.1. Debilidades.

Como debilidades se entienden aquellas limitaciones que impiden que el sector o la empresa hagan frente a una amenaza o aproveche una oportunidad. Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas (recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente), las cuales se presentan cuando no se aplican estrategias que los competidores sí implementan.

- **COEXISTENCIA DE GRANDES GRUPOS EMPRESARIALES Y PYMES DENTRO DEL MISMO SECTOR.**

La presencia de multinacionales con importantes cifras de negocio, alta capacidad financiera, producción de grandes volúmenes y mayores posibilidades de desarrollar importantes campañas de marketing hace que las empresas de menor envergadura se vean en condiciones inferiores. Así mismo las PYMES y MicroPYMES piensan que no reciben todo el apoyo que deberían.

Sin embargo las grandes empresas creen que soportan un porcentaje de gastos fijos muy elevados, que están sometidas a mayor vigilancia por parte de la administración y que son fuente de innovación fácilmente asumible por el resto de empresas.

La disparidad en tamaño, financiación y percepción de las empresas del sector dificulta la posibilidad de aunar esfuerzos con el objetivo de desarrollar estrategias que beneficien a la globalidad del sector.

- **ESCALA CAPACIDAD FINANCIERA E INEXPERIENCIA DE LA PLANTILLA EN LAS EMPRESAS DE RECIENTE CREACIÓN.**

En las empresas de reciente creación, con pocos años de posicionamiento en el mercado, se acentúan las dificultades para acceder a la financiación a largo plazo, constituyendo una limitación para su desarrollo. Aunque conocedores de las líneas de subvención existentes promovidas por las diferentes administraciones, las encuentran complicadas de gestionar, teniendo que acudir en la mayoría de los casos a colaboraciones externas para su tramitación, lo que supone un gasto más.

Además, algunas de estas empresas han protagonizado un ritmo de crecimiento muy acusado en cuanto a clientes a los que abastecer, quedándose ante esta nueva situación en condiciones insuficientes de adaptación, reflejadas en instalaciones y automatización limitadas.

Una plantilla joven con escasa experiencia en la elaboración de platos precocinados es una desventaja competitiva en este tipo de empresas.

o **LIMITADA VIDA ÚTIL DE LOS PRODUCTOS REFRIGERADOS.**

Los platos precocinados congelados en los que se aplican temperaturas por debajo de los -18°C gozan de una vida útil de varios meses. Sin embargo los platos precocinados refrigerados, aunque gozan de mayor vida útil que los platos preparados de cuarta gama (entre 7 y 20 días) tienen una fecha de caducidad aproximada entre 1 y 3 meses. Este periodo tan corto en el que el producto goza de su calidad comercial exige una estricta cadena de frío, un limitado tiempo en los lineales de distribución y prontitud en su consumo por parte del canal HORECA.

Aunque los tóxicos naturales o los contaminantes ambientales, como los metales pesados, los restos de plaguicidas o los derivados de la actividad industrial, son en general los tóxicos más potencialmente dañinos, los aditivos alimentarios son los que acaparan la atención del consumidor. Quizá porque se añaden voluntariamente, quizá porque se han difundido falsas interpretaciones de los estudios de toxicidad, quizá por desconocimiento, el consumidor suele tener una imagen negativa e insalubre de los aditivos alimentarios. Esta falsa creencia hace que el consumidor califique a los productos precocinados como insalubres debido en parte a la presencia de aditivos. Así mismo un producto precocinado con una vida útil más amplia de las que se manejan actualmente aumentaría la percepción de alimento artificial hasta llegar al rechazo por parte del consumidor.

Por tanto, estas actitudes del consumidor son la causa por la cual las industrias no pueden ampliar significativamente la vida útil de sus productos y deban utilizar nuevas y costosas tecnologías de producción y de envasado (atmósferas modificada, altas presiones, etc.), que no incorporen aditivos, para

mantener o alargar ligeramente la caducidad actual, sin alterar sus características organolépticas.

o **DIFICULTAD EN EL APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.**

Las empresas de precocinados cuentan con proveedores externos para la adquisición de materias primas de manera generalizada. Esto supone una planificación y programación con el fin de evitar problemas de coordinación, sobre todo en aquellas materias primas de naturaleza perecedera a corto plazo.

La falta de oferta y la búsqueda de una calidad elevada en materias primas muy específicas hacen que ciertas empresas dependan de un solo proveedor, originando problemas en el buen funcionamiento productivo.

Así mismo las continuas subidas de los precios de las materias primas (aceite de oliva, harina, etc.) y la acusada correspondencia en el aumento de los costes productivos, suponen una gran dificultad en el aprovisionamiento de dichas materias.

o **INEXISTENCIA DE SISTEMAS DE GESTIÓN Y EXCESIVOS RECURSOS ECONÓMICOS EN EL ÁREA MEDIOAMBIENTAL.**

Ninguna de las empresas de precocinados tienen implantado y certificado un sistema de Gestión Medioambiental. Este dato no resulta sorprendente si se analizan los datos nacionales y regionales sobre porcentajes de implantación de estos sistemas en las industrias agroalimentaria: el número total de empresas certificadas a 31 de diciembre de 2005 fue del 0,82% en España y del 1% en Castilla y León.

Aunque el número de empresas que acuden a este sistema de gestión va aumentando paulatinamente en los últimos años, las dificultades con que se encuentran durante el proceso de implantación y certificación de su sistema de gestión ambiental (dimensión y cultura empresarial, costes elevados, falta de personal cualificado, escasa rentabilidad del sistema, falta de valoración por parte de los clientes, aumento de la burocracia, complejidad de la norma, tiempo de espera para la certificación del sistema, mayor control de los procesos y equipos, aumento de la documentación,...) hoy por hoy gana la batalla en las empresas de Castilla y León.

Esta situación hace que las empresas presenten una desventaja competitiva frente a empresas de otras comunidades autónomas en las que el porcentaje de implantación es mayor como La Rioja, Navarra y Andalucía. Los beneficios originados por la adopción de un sistema de gestión medioambiental pasan por garantizar el cumplimiento de la normativa ambiental obligatoria, anticiparse a futuras exigencias legales, mejora de la relación con la Administración, obtención de permisos y licencias, ahorro de costes de producción por ahorro de energía, agua, materias primas y mejora de la imagen de la empresa.

Finalmente y no menos importante, cabe destacar la elevada inversión que deben realizar las industrias agroalimentarias ubicadas en el medio rural para desarrollar la gestión de sus aguas residuales mediante una financiación propia ante la falta de medios en los municipios. La Administración consciente del motor que supone para el medio rural la industria agroalimentaria, promueve y alienta su instalación, sin embargo cuando las industrias toman cierta envergadura, y motivado principalmente no por la calidad sino por la cantidad de aguas vertidas al alcantarillado, las empresas deben incorporar

sistemas de depuración que resultan muy costosos. Se observa una falta de entendimiento entre las diferentes administraciones y se echa de menos políticas y líneas de actuación gestionadas a nivel nacional y/o regional que faciliten la incorporación de dichos sistemas.

6.2. Amenazas

Las amenazas son factores del macroentorno que pueden afectar la capacidad de la empresa o del sector.

o MALA IMAGEN NUTRICIONAL DEL PRODUCTO.

Todos los productos precocinados se presentan al consumidor bajo el mismo paraguas de alimentos altamente energéticos, ricos en grasas –y grasas de mala calidad nutricional-, y ricos en sodio y aditivos.

Desde los profesionales sanitarios se alerta continuamente sobre las consecuencias del consumo de precocinados: «si bien hoy la tuberculosis es muy poco frecuente, la comida rápida o ‘fast food’ ha triplicado los casos de obesidad, mientras que el número de pacientes hipertensos así como los infartos han experimentado un crecimiento espectacular»²², «Ya echamos demasiada sal al cocinar como para aumentar esa cantidad con estos productos»²³ «El aumento del consumo de platos preparados y elaborados ha disparado la detección de intolerancias alimentarias a los aditivos»²⁴. Asimismo es frecuente la aparición de artículos en medios de comunicación escrita no especializada (dominicales, diarios, semanales, etc.) en los que se incide en la

²² , Pedro Marañés (jefe del Servicio de Endocrinología del Hospital Universitario San Carlos).

²³ Jesús Morán (presidente de la Sociedad de Hipertensión y Riesgo Cardiovascular del País Vasco).

²⁴ Canal Salud. USP Hospitales.

deficiente composición nutricional de los precocinados y se aconseja consumirlos de manera esporádica. Por lo general no se hace referencia a la existencia de precocinados con una composición nutricional equilibrada y materias primas de calidad.

Otras causas en las que los periodistas y consumidores avalan sus percepciones es la dificultad para conocer la composición exacta de muchos de estos productos, a pesar de que aparezcan detallados todos los ingredientes en el etiquetado, y el elevado valor energético, con el añadido de que muchos de ellos se han de freír para consumirlos, lo que incrementa su aporte calórico. Además, suelen ser productos ricos en grasa, sobre todo grasa saturada y ácidos grasos de tipo “trans”²⁵. Suele tratarse también muchas veces de alimentos hiperproteicos o bien muy ricos en azúcares (postres). Así mismo, contienen en general más sodio que los platos caseros; entre otras cosas, porque la sal se utiliza como conservante y porque el sodio forma parte de aditivos saborizantes, como el glutamato monosódico, empleados habitualmente en su fabricación.

También se divulga que para que muchos de estos platos se mantengan en perfecto estado durante varios meses, se emplean en su fabricación demasiados aditivos, al igual que para conseguir su textura, color y sabor.

²⁵ Un ácido graso tipo “trans” es un ácido graso insaturado en el cual los átomos alrededor del enlace insaturado son tales que la molécula actúa de manera similar a un ácido graso saturado. Generalmente se forman durante la hidrogenación de grasas vegetales. Se consideran peligrosos para la salud.

○ **INTRODUCCIÓN LENTA DE LOS PRODUCTOS PRECOCINADOS EN LA CESTA DE LA COMPRA DE LOS ESPAÑOLES.**

Si comparamos los datos de consumo de productos precocinados en Europa, aunque en España el ritmo de crecimiento es muy acusado y se observa una clara convergencia hacia el resto de los países todavía el alimento precocinado no acaba de triunfar en la cesta de la compra de los españoles.

Este lento posicionamiento del producto precocinado como alimento habitual en las dietas es debido principalmente a:

- No se acaba de encontrar el “quid” que posicione a los precocinados respecto a otros alimentos. España es el país con menor índice de éxito en el lanzamiento de sus nuevos productos de alimentación respecto al resto de países de la Unión Europea, siendo contrariamente el país que registra una de las tasas de crecimiento más altas en el consumo de este tipo de productos. Según un informe europeo presentado en Alimentaria 2004 (“Las claves de los lanzamientos en Europa”) sólo el 13% de los lanzamientos de nuevos productos agroalimentarios en España consiguen el éxito frente a una media de casi el 30% de países de su entorno.
- Tradición por el “buen comer y cocinar”. Al consumidor español le falta un grado de madurez: no hay cultura de plato preparado, se sigue pensando que el “comer bien”, solo se puede hacer si es como dice la tradición, alrededor de una mesa y con platos abundantes y largos en el tiempo de preparación.

- **AUMENTO DE LA PRESIÓN POR PARTE DE LA DISTRIBUCIÓN ANTE EL AUMENTO DE LA COMPETENCIA Y SATURACIÓN DEL LINEAL DE FRÍO.**

La industria alimentaria se encuentra presionada por la fuerte concentración del sector de la distribución alimentaria, cuyas condiciones para la negociación de precios y entrada en sus canales son cada vez más exigentes; por lo que las pymes alimentarias encuentran dificultades para repercutir de manera automática y completa los nuevos costes productivos al punto de venta.

Las grandes superficies y supermercados tratan de optimizar el lineal determinando su tamaño, las distintas familias, marcas y artículos que los forman, teniendo en cuenta la rotación de los productos, el rendimiento por metro cuadrado de la superficie de venta, el rendimiento por metro de lineal, etc.

El responsable de Merchandising tendrá en cuenta, a la hora de otorgar más o menos espacio a un producto en el lineal, y su ubicación, criterios como: la cuota de mercado (en valor –euros- o en volumen –rotación-), la importancia que tenga en sus ventas internas y el margen que aporta a la categoría. El distribuidor difícilmente se conformará con que el producto cubra sus costes, y si éste quiere sobrevivir en el lineal, deberá aportar un “extra margen” o “extra rotación”. Aproximadamente un 70% de los productos son retirados de los lineales por falta de rotación. Además, según el Observatorio de la Distribución Alimentaria, aunque la mayoría de los consumidores se fija en los productos novedosos cuando acude a su establecimiento de compra, son los lácteos enriquecidos, zumos compuestos y galletas los que acaparan su atención mientras los pescados, las conservas y los platos preparados son los que menos les atraen.

Además tenemos que tener en cuenta que la entrada de empresas posicionadas en otros sectores (conservas vegetales, derivados cárnicos, productos lácteos) ante la clara oportunidad en esta diversificación va a aumentar el nivel de competencia. Esta gran oferta de productos precocinados y niveles cercanos a la saturación del lineal puede ser una herramienta de presión adicional por parte de la distribución.

o **DESACELERACIÓN DE LA ECONOMÍA.**

La economía española es de las que más está creciendo de los países que forman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sin embargo antes del verano de 2007 ya manifestaba algunos síntomas de desaceleración. Este hecho se puede atribuir a la subida de los tipos de interés, al endeudamiento de las familias españolas, que asciende a unos 850.000 millones de euros, y a que las hipotecas españolas son casi todas de interés variable.

Según Juan Irazo, director general del Instituto de Estudios Económicos "vamos a dedicar unos 220 euros más por mes para pagar la hipoteca media, y tendremos menos renta disponible para consumir, por lo que se está desacelerando el ritmo de crecimiento del consumo".

Esta cantidad orientativa de subida media de las hipotecas es significativamente superior al gasto medio en alimentación de la población española. Según se desprende de los datos oficiales del Ministerio de Agricultura Ganadería Pesca y Alimentación el gasto por consumo medio por persona y día en comida es de 5,5€, es decir 165€ mensuales.

Las expectativas de desaceleración económica están ahí, y sin ser catastrofistas, lo cierto es que las empresas deben prepararse para abordar reformas pendientes y tener presente que ante una eventual recesión, los déficits en eficacia, competitividad, infraestructuras y tecnologías pueden suponer una auténtica losa, principalmente para la pequeña y mediana empresa.

- **CRISIS ALIMENTARIAS.**

La gestión de las alarmas y crisis alimentarias por parte de las administraciones y los medios de comunicación son una importante amenaza cualitativa y cuantitativa para las empresas.

Un breve análisis de las últimas crisis alimentarias (peste porcina clásica (Lleida y Barcelona), vacas locas (U.E.), fiebre aftosa (Reino Unido), dioxinas (Bélgica), piensos contaminados (dioxinas), aceite de orujo (España), acrilamidas (España), gripe aviar (Sudeste Asiático), lengua azul, etc., dan una idea de las graves consecuencias para los sectores que las padecen.

En España el año 2001 estuvo marcado por dos importantes crisis, la encefalopatía espongiiforme bovina más conocida como el mal de las vacas locas y el exceso de alfabenzopirenos en el aceite de orujo. Aunque la crisis de las vacas locas comenzó a finales del año 2000 fue a principios del año siguiente cuando más se notó su impacto, con un descenso del consumo de la carne de vacuno del 50 por ciento que se fue recuperando progresivamente hasta alcanzar en la actualidad niveles totalmente normales. El descenso del consumo llevó aparejado una caída de los precios. En el caso del aceite de orujo el panorama actual es peor porque el mercado todavía no se ha recuperado. Los orujeros estimaron unas pérdidas de 30 millones de euros por

la caída de las ventas en el mercado español y en el internacional, donde en algunos países la confusión generó desconfianza hasta con el aceite de oliva.

La última crisis alimentaria de mayor repercusión en el mercado español ni siquiera ha tenido presencia en el territorio español: la gripe aviar. Debido a la presencia de animales enfermos en el Sudeste Asiático y algún país europeo a finales del 2005 y principios del 2006 el consumo de productos avícolas en España descendió entre un 15% y un 20%. La respuesta del público español fue, junto con la del alemán, menos drástica que la registrada en Francia, donde los descensos rondaron entre el 30 por ciento, o Italia, donde se perdió un 70 por ciento del mercado.

La salud de una empresa la dicta la confianza del consumidor, y que éste es un elemento totalmente subjetivo de percepción de la imagen de la empresa, así como de la seguridad que le confieran sus producciones. El consumidor no ve, ni por norma general conoce, los complejos procesos de las industrias alimentarias, solo participa de su resultado final, primero mediante su decisión de compra a través de su estrategia de comunicación, y finalmente en el consumo del mismo.

Las organizaciones de consumidores confirman que en cuanto el ciudadano percibe la existencia de mensajes contradictorios o confusos inmediatamente desconfía y ante el temor de que no le estén diciendo la verdad deja de comprar y/o realiza la compra en su lugar de confianza (tienda pequeña o de proximidad) evitando los supermercados y grandes superficies.

6.3. Fortalezas

Capacidades especiales con que cuenta el sector o la empresa, y que le reportan una posición privilegiada frente a la competencia. Las fortalezas pueden ser los recursos que se controlan, las habilidades y recursos tecnológicos superiores, las ventajas en costes, la buena imagen en los consumidores, las actividades que se desarrollan positivamente, etc...

o CALIDAD E INNOVACIÓN.

El concepto de calidad incluye diferentes acepciones en función del ámbito en que se utilice. Desde las empresas de precocinados de Castilla y León la definición elegida como máxima y línea orientadora de la organización empresarial es: "cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente".

Es por ello que los productos precocinados buscan:

- Mantener las características organolépticas de los platos tradicionalmente elaborados en casa.
- Ser cómodos y fáciles de consumir, minimizando el tiempo de elaboración necesario para ser consumidos.
- Formar parte de una amplia diversificación de productos novedosos.
- Tener una composición nutricional lo más equilibrada posible.

La gran mayoría de los platos precocinados de Castilla y León se elaboran bajo especificaciones de calidad y no volumen de producción (o precio). Esto implica la utilización de materias primas de calidad, amplias medidas de gestión y seguridad alimentaria y una ineludible orientación al cliente.

La industria alimentaria en nuestro país es un sector maduro, caracterizado por la escasa dimensión de las empresas y limitados recursos para la inversión en I+D (centrada en pocas empresas). A su vez, es un sector condicionado por la concentración empresarial y la globalización del mercado. La industria está sufriendo los cambios que se llevan a cabo a su alrededor, que se suceden de forma muy dinámica: los cada vez más estrictos controles legales, cambios de hábitos de consumo y preferencias, multiplicación de agentes implicados en la alimentación (administraciones, consumidores, distribución, etc.). Para hacer frente a todos estos cambios, la estrategia enunciada por la totalidad de los expertos es la necesidad de innovar. El futuro de las empresas de alimentación está en los nuevos productos, y en la innovación de los productos tradicionales. Además, el mercado se dirige al consumo de menos productos pero de mayor valor, con lo que la industria alimentaria tendrá menos ventas en volumen, pero mayor facturación en proporción. La innovación es el factor que más valor añadido crea al producto (ya que otros como la seguridad del mismo, son costosos y sin embargo crean poco valor al producto, al ser una condición que se supone en el mismo).

Las empresas de precocinados desde sus comienzos se han caracterizado por una gran adaptabilidad al cambio. Esta fortaleza es debida a la dedicación de múltiples recursos económicos y humanos a la Investigación, Desarrollo e Innovación. Estas empresas están en condiciones de presentar no sólo una diversificada oferta de productos originales e innovadores sino productos de calidad y alto valor añadido.

- **EXPERIENCIA EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y CONOCIMIENTO DEL MERCADO.**

Otra capacidad especial con la que cuentan las empresas de precocinados de Castilla y León es su "Know How" o "saber hacer", tanto en habilidades y

aptitudes particularmente distintivas de sus recursos humanos como en procesos y criterios utilizados en la elaboración de dichos productos.

Las empresas que llevan desarrollando su actividad durante varios años, más de una década, cuenta con personal que aúna su juventud a una gran formación y experiencia. Esta calidad en recursos humanos permite desarrollar una buena gestión y control del proceso productivo independientemente de factores externos (estacionalidad y variabilidad de las especificaciones de las materias primas, picos de producción, dependencia de proveedores, etc...) ayudados en gran parte por datos empíricos anteriores y herramientas estadísticas.

En las empresas de reciente creación se ha suplido la experiencia adquirida por el paso de los años con la presencia de un socio conocedor del proceso y del mercado.

Además las empresas son conocedoras de las especificaciones de los diferentes mercados en los que introducen sus referencias, tanto a nivel nacional como internacional. El uso de estudios de mercado y la experiencia de sus plantillas hace que los productos elaborados tengan gran aceptación por parte de sus clientes (consumidores y canal HORECA).

- **POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO A TRAVÉS DE MARCAS PROPIAS Y CANALES DE VENTA CONSOLIDADOS.**

La consolidación de las marcas de las empresas de precocinados de Castilla y León reporta una situación privilegiada frente a otras empresas. Existen varias empresas que han logrado posicionar su marca dentro del sector. De esta

manera la marca que identifica los productos hace que los consumidores estén dispuestos a hacer un esfuerzo de decisión para comprarlos.

Otra herramienta de posicionamiento utilizada por las empresas es la inclusión de sus productos en canales de venta significativamente valorados por los consumidores como “supermercados caros pero de calidad” y cadenas de hostelería y restauración consolidadas.

Este último caso es el de las empresas de reciente creación. Estas empresas cuentan con una gran superficie o cadena de restaurantes como cliente mayoritario, que aunque arriesgado ofrece una estabilidad económica y productiva inicial.

o PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR DE UN PRODUCTO SANO.

Tal como se ha comentado, una de las grandes desventajas competitivas de los alimentos precocinados es la percepción por parte de los consumidores y profesionales sanitarios como productos de baja calidad, alto grado de manipulación industrial, contenido elevado de aditivos y alto contenido en grasa. Todos los precocinados son englobados bajo la etiqueta de “insuficiente calidad nutricional” como para convertirlos en alimentos habituales en la dieta.

Esto hace que, desde una perspectiva emocional, el consumidor se sienta culpable si los consume frecuentemente y no se consideren productos aptos para todos los miembros de la familia (especialmente los niños).

Sin embargo, debido tanto a los ingredientes utilizados y la calidad de éstos como a esmeradas campañas de publicidad orientadas a promocionar a

reorientar la percepción del consumidor, han hecho que sean considerados como alimentos sanos.

6.4. Oportunidades

Las oportunidades son los factores del macroentorno que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas,

o **ACTITUDES DEL CONSUMIDOR QUE FAVORECEN EL CONSUMO DE PRECOCINADOS.**

Diferentes cambios sociales han contribuido a alterar hábitos alimentarios hacia un mayor consumo de alimentos preparados. Estos cambios, desarrollados con más precisión en capítulos anteriores del documento pueden resumirse como:

- Aumento del gasto alimentario fuera del hogar.
- Disminución del número de personas por hogar.
- Organización del tiempo de trabajo y ocio.
- Incorporación de la mujer al trabajo externo remunerado.

El aumento del gasto alimentario fuera del hogar define unas perspectivas de crecimiento alto de la restauración. El canal HORECA es un cliente fundamental en las empresas de precocinados lo que brinda la oportunidad de lograr una ventaja competitiva por parte de éstas frente a otro tipo de industrias agroalimentarias. Además, la fórmula *foodservice* (cualquier tipo de comida y/o bebida susceptible de ser consumida directamente, sin transformación) es el tercer canal dentro de HORECA presentando indicios de

madurez pero en pleno movimiento; siendo España todavía un mercado en expansión para la comida rápida.

La disminución del número de personas por hogar, aumentando las familias monoparentales y hogares unipersonales, es un factor que no sólo aumenta el consumo de alimentos precocinados sino que es el origen del desarrollo de nuevos productos orientados a estos nuevos tamaños de hogar.

La nueva organización del tiempo de trabajo y ocio hace que la presencia de productos precocinados aumente en nuestra cesta de la compra. La sensación de escasez de tiempo hace que se recurran a alimentos de fácil preparación. Además cada vez se viaja más a lugares con tradiciones culinarias diferentes y de regreso se demanda su consumo (se rememoran buenas experiencias).

La incorporación de la mujer al trabajo externo remunerado es la causa más indicada por los investigadores del aumento de ventas de platos precocinados. La presencia del ama de casa en la compra de los productos de consumo cotidiano es prácticamente universal y exclusiva en casi las dos terceras partes (65%) de los hogares. Orientar los productos precocinados a un aumento de la confianza por parte de las mujeres y hacia envases llamativos, cuidando la frontera de la artificialidad, que atraigan la atención de los más pequeños y por tanto sean adquiridos por las madres es una oportunidad añadida a la que brinda la incorporación de la mujer al trabajo externo remunerado.

- **CARACTERÍSTICAS DEL ALIMENTO PRECOCINADO DECISIVAS EN SU ELECCIÓN.**

Los clientes (consumidores y canal HORECA) han encontrado en los alimentos precocinados soluciones **fáciles de preparar, larga duración y amplia oferta.**

En pocos minutos, una comida completa lista para ser consumida sin casi encender el fuego, sin manchar apenas cacharros y sin necesidad de echar mano de ningún libro de recetas. Pocos productos ofrecen ventajas tan tentadoras.

En primer lugar, destaca la rapidez con la que se preparan, pero también influye su buen sabor y excelente apariencia, pareciéndose hoy más que nunca a los platos tradicionales y caseros. Por otra parte, no podemos olvidar su variedad. Es posible comer todos los días precocinados sin repetir menú, y la facilidad con la que se almacenan, ya que basta con tener un amplio frigorífico y unos cuantos armarios disponibles. Además, se conservan durante mucho tiempo (de semanas a meses), lo que permite utilizarlos cuando haga falta sin necesidad de estar pendientes de si se estropean o no.

- **APUESTA POR PARTE DE LA ADMINISTRACION REGIONAL POR EL FOMENTO DE LA I+D+I.**

En materia de I+D+i, la Estrategia Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación de Castilla y León 2007 - 2013 movilizará a lo largo de la legislatura algo más de 4.800 millones de euros, de los cuales cerca de 1.500 millones los aportará la Junta. Entre los objetivos principales, se pretende alcanzar en 2010 un gasto en I+D+i del 2% del PIB y que el sector privado movilice el 60% del total de los recursos en la materia. Además se ha

manifestado el reto por parte de la administración regional de adelantar al 2008 destinar el 3% de los presupuestos a I+D+i.

La entrada de diferentes medidas del Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2007-2013 cofinanciadas por el FEADER promueve la cooperación para el desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías en el sector agrícola y alimentario, entre otros.

o **PROMOCIÓN Y AUGE DE LA GASTRONOMÍA.**

La gastronomía es un elemento permanente y fundamental de la identidad cultural de un país, región o ciudad. Este elemento está en sus horas más altas y en parte es debido a sus buenos resultados como herramienta de promoción turística. La gastronomía está de moda, no sabemos por cuánto tiempo pero parece que solo acaba de empezar y los consumidores están dispuestos a disfrutarla plenamente.

El auge que está sufriendo la gastronomía es imparable, tiene mucho que ver la constante revolución que existe en ella. Nuevos productos de países exóticos se adaptan a nuestra gastronomía de la mano de grandes chefs, nuevas formas de cocinar los alimentos, ajustar un maridaje de ingredientes que antaño no se hubieran imaginado... Todo esto, unido a la nueva demanda del consumidor, las ganas de experimentar nuevos placeres en el paladar y la cultura gastronómica que se adquiere, da como resultado una gastronomía gourmet muy selecta.

En nuestra sociedad, se ha pasado del hambre de antaño a la abundancia de hoy en día, antes se comía, ahora se paladea con pasión, con deleite, a sabiendas de que comer es un placer, en fin, somos cada vez más gourmets.

Los precocinados tienen una clara oportunidad dentro de esta tendencia “gastronomía gourmet” como alternativa para aquellos consumidores sin conocimientos culinarios o insuficientes recursos económicos como para acudir habitualmente a restaurantes de cocina de autor.

- o **DISMINUCIÓN DE LOS PRECIOS.**

El incremento de las empresas que diversifican sus actividades hacia la elaboración de platos preparados y precocinados junto con las empresas de nueva creación va a suponer un aumento de la oferta y una caída de precios como consecuencia. Esta situación considerada como una amenaza en un capítulo anterior, más aún si cabe si se llega a la saturación del lineal, puede reorientarse como una oportunidad si analizamos detenidamente el comportamiento de ciertos segmentos de consumidores. El descenso de precios que inicialmente no parece un factor muy favorable puede tornarse en una oportunidad si analizamos uno de los motivos por los que las personas mayores no adquieren este tipo de productos.

Muchos ancianos estadounidenses llenan el carro de la compra con potitos infantiles y alimentos precocinados; son fáciles de transportar y no hay que cocinar. Un estudio europeo (“Food in after life”) realizado en ocho países europeos en el año 2005 sugiere que los ancianos europeos se resisten y siguen prefiriendo productos frescos. La principal causa seguida de la asociación “comer bien” con “comida de antes” es la situación económica, muchos mayores renuncian a comprar lo que les gustaría por dicha situación.

Actualmente estamos presenciado un aumento de la esperanza de vida y por tanto un alto porcentaje de personas mayores en los hogares. La orientación



de los productos precocinados hacia productos refrigerados más sanos y de mayor calidad, los cuales en un principio puedan contribuir a mantener una buena salud, con precios inferiores a los actuales es una oportunidad para aumentar la cuota de mercado en personas mayores de 65 años.



6.5. Matriz DAFO sector precocinados de Castilla y León.

A modo de resumen, se muestra a continuación una tabla en la que aparecen de forma breve las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se han detectado dentro del Sector de Precocinados de Castilla y León, tras llevar a cabo los análisis externos e internos del mismo.

ANÁLISIS INTERNO	
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coexistencia de grandes grupos empresariales y PYMES dentro del mismo sector. • Limitada vida útil de los productos refrigerados. • Inexistencia de sistemas de gestión y excesivos recursos económicos en el área medioambiental. • Escasa capacidad financiera e inexperiencia de la plantilla en las empresas de reciente creación. • Dificultad en el aprovisionamiento de materias primas. 	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad e innovación. • Experiencia en el proceso productivo y conocimiento del mercado. • Posicionamiento en el mercado a través de marcas propias y canales de venta consolidados. • Percepción del consumidor de un producto sano.
ANÁLISIS EXTERNO	
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala imagen nutricional del producto. • Introducción lenta de los productos precocinados en la cesta de la compra de los españoles. • Aumento de la presión por parte de la distribución ante el aumento de la competencia y saturación del lineal de frío. • Desaceleración de la economía. • Crisis alimentarias. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes del consumidor que favorecen el consumo de precocinados. • Características del alimento precocinado decisivas en su elección. • Promoción y auge de la gastronomía. • Apuesta de la administración regional por la I+D+I. • Disminución de los precios de los productos precocinados.

Figura 38.-Tabla resumen Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.



7. ESTRATEGIAS

La frontera entre los tipos de estrategias recogidos en el apartado de metodología es difícil de definir. Algunas de ellas presentan numerosos aspectos comunes que dificultan su diferenciación y clasificación. Este es el motivo por el cual, se ha decidido jerarquizar las líneas estratégicas en un solo grupo, de tal forma que la decisión sobre la posible puesta en marcha y ejecución de cualquiera de estas líneas propuestas pudiera tomarse independientemente de que fuesen merecedoras de una u otra calificación, ya sea defensiva, ofensiva, de supervivencia o de reorientación del sector.



LÍNEA 1

MEJORAR LA PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR. AUMENTO DE CONFIANZA Y CALIDAD NUTRICIONAL: DIFUSIÓN Y NUEVOS PRODUCTOS.

Uno de los grandes problemas de las empresas de precocinados es lograr el cambio de imagen de estos productos por el cual pasen de ser alimentos poco saludables y asociados a la pereza a alimentos de calidad y alto valor añadido. Este cambio de imagen debe fundamentarse en dos ámbitos de actuación: Difusión y lanzamiento de nuevos productos.

Las actuaciones dentro del ámbito de la **DIFUSIÓN** perseguirán dar a conocer y mostrar los valores de naturalidad y seguridad alimentaria de estos productos. Valores muy alejados de la percepción actual del consumidor. Hoy en día existe una saturación en el mensaje de receta casera y artesanía en la elaboración, utilizada en la mayoría de los alimentos elaborados como herramienta de marketing. Se debe orientar a conceptos de **NATURALIDAD, SALUD y SEGURIDAD ALIMENTARIA**. Las herramientas planteadas en esta línea estratégica son las siguientes:

- **Difusión conjunta mediante asociaciones y fundaciones.**

A finales del 2006 se constituyó la Asociación Española de Platos Elaborados Refrigerados con el objetivo de fomentar la competitividad y proporcionar una serie de herramientas útiles para que las empresas del sector den a conocer las virtudes de los alimentos preparados y precocinados. El buen funcionamiento de esta asociación sin duda ayudará a la integración de las empresas de Castilla y León para valorizar sus productos y posicionarles en el mercado.



- **Colaboración continua y fluida con los medios de comunicación.**

Es sorprendente comprobar la asiduidad con la que aparecen noticias, artículos e informes relacionados con los productos precocinados en los diferentes medios de comunicación (periódicos, dominicales, revistas técnicas, portales de Internet, etc.) debido sin duda al aumento en el consumo de este tipo de alimentos. En gran parte de estas comunicaciones aparecen informaciones sobre un alto carácter artificial (exceso de aditivos) y elevado grado de manipulación así como una calidad nutricional deficiente (alto contenido en grasa y sal) desaconsejando su consumo habitual. Cualquier consumo excesivo de un tipo de alimento (lácteo, carne, vegetal,...) en detrimento de otro, que evite una dieta equilibrada es perjudicial. No todos los precocinados son de baja calidad nutricional ni contienen aditivos en exceso, sin embargo todos se engloban bajo el mismo paraguas. Por ello es necesario conseguir un trato más benevolente por parte de los comunicadores para aquellos productos que se correspondan con materias primas seguras, de calidad y composición equilibrada. Algunas de las actividades que se pueden llevar a cabo con los medios de comunicación son:

- o Visitas guiadas a las empresas específicas para profesionales de la comunicación, sanidad y nutrición. El conocimiento de los ingredientes utilizados, maquinaria y proceso y sistemas de gestión de seguridad alimentaria implantada aumentarán la confianza en el producto final.
- o Comunicados en portales de internet específicos del ámbito alimentario y sanitario.

- o Utilización de personas con reconocido poder mediático, generadores de confianza, que utilicen o promocionen estos productos (chefs, cocineros, nutrólogos, etc.)
- o Acordar gestiones no alarmistas de las crisis alimentarias por parte de los medios de comunicación.

- **Utilización de avales científicos**

Elaboración de estudios científicos que avalen la calidad nutricional y beneficios de su consumo, así como difusión de dietas equilibradas en las que aparezcan precocinados por parte de profesionales. Los helados antes eran considerados "insanos" por su alto porcentaje en grasas y ahora se valoran sus propiedades saludables y los consumidores les han adaptado a sus dietas como un postre lácteo más.

Las actuaciones dentro del ámbito de **LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS** para mejorar la percepción de los productos precocinados pasan por:

- **Incorporación del consumidor en la fase final de elaboración del producto.**

Lanzamiento de productos que tengan que ser terminados por los propios consumidores, mediante la incorporación de ingredientes y/o mezcla de éstos.

- **Presentación del producto precocinado como parte integrante de un menú equilibrado.**

Desarrollar una solución equilibrada, enmarcada dentro de la dieta mediterránea, que en un formato único incluya toda una comida (primero, segundo, postre y bebida). El alimento precocinado se incluye junto con



otros (ensalada, fruta, zumo) que hacen que el aporte calórico y la composición nutricional sea la recomendada.

- **Desarrollo de proyectos de I+D+i**

El planteamiento de estos proyectos de investigación, desarrollo e innovación deben buscar la consecución de alimentos finales más equilibrados (sustitución de grasas, reducción del contenido en sal) que mantengan intactas las capacidades nutricionales y organolépticas, así como mejorar los proceso productivos, especialmente los de conservación, para reducir el uso de aditivos.

LINEA 2

ALIMENTACIÓN A LA CARTA

La industria agroalimentaria en general y como consecuencia las empresas de precocinados deben mantener elevados niveles de competitividad para sobrevivir en un mercado cada vez más globalizado. El mantenimiento de las empresas de precocinados debe realizarse mediante la búsqueda de la satisfacción de no solo las necesidades sino también de las expectativas del consumidor. Para lograrlo se plantean las siguientes herramientas:

- **Consolidación y aumento de la práctica de realización de estudios de mercado.**

La realización de diferentes estudios permitirá a las empresas:

- Conocer la situación actual del mercado, su penetración en él, quiénes son sus clientes y competidores.
- Identificar a los diferentes segmentos de mercados y así poder dirigir mejores estrategias.
- Saber las razones que impulsan la compra de un segmento de consumidores.
- Analizar hábitos y tradiciones en función de diferentes factores (país, edad, sexo, nivel de renta, etc.).

- **Orientación en función del origen del consumidor**

En el consumo de platos preparados se advierte una falta de aceptación de recetas conocidas (típicas de su lugar de origen) y sin embargo un notable éxito de las llamadas recetas étnicas. Esto es lo que hace que las tapas

precocinadas triunfen en Alemania y en España la lasaña y la pizza sean alimentos habituales en la cesta de la compra.

No sólo cada país sino cada región incluso tiene una tradición gastronómica y unos hábitos de consumo que la empresa debe tener en cuenta en el lanzamiento de sus productos.

Además las empresas tienen que tener en cuenta que aunque en otros sectores determinados tipos de alimentos hayan triunfado y parezca que es un mercado lo suficiente maduro para lanzar un producto precocinado, esta "intromisión" puede interferir en la percepción del consumidor y provocar su rechazo. Por ejemplo dentro del sector lácteo los productos ecológicos y los funcionales están totalmente integrados, sin embargo el mercado no parece asumir este tipo de productos para el sector de precocinados actualmente.

- **Disposición hacia grupos de consumidores específicos**

La gran diversificación de platos hace que el consumidor valore positivamente aquella marca que elabora productos específicos para un grupo en el que él se encuentra incluido. Algunos de las líneas de productos que pueden definirse en función de las necesidades y expectativas de los consumidores son:

- o Alimentos para niños (alimentos vitaminados, ricos en calcio,...), ancianos (platos bajos en sal, hidratos de carbono y dulces).
- o Alimentos para deportistas (carbohidratos elevados, bajo en grasa, proteínas moderadas, isotónicos,...), para sedentarios.
- o Alimento para determinados factores éticos (ecologistas, vegetarianos, consumidores preocupados por el bienestar animal) y religiosos (ausencia de carne de cerdo, manipulación exclusiva por personal autorizado).



- o Alimentos libre de alérgenos (sin gluten, marisco, frutos secos,...).
- o Alimentos para diferentes estados de salud (light para la obesidad, bajo en sal para hipertensos, con ácido fólico para embarazadas).
- o Alimentos de salud y bienestar o los llamados alimentos funcionales (con soja, con bifidus, con fibra, reducción de colesterol, etc).

LINEA 3

DISEÑO ORIENTADO A GARANTIZAR EL ÉXITO EN EL LANZAMIENTO DE PRODUCTOS

Uno de los motivos por el cual el consumidor se decanta por la compra de un producto es debido a la percepción visual y atracción que en él provoca. El diseño se debe concebir como una asistencia integral en el proceso de desarrollo de productos.

Las herramientas planteadas en esta línea son:

- **Elaboración de estudios que avalen las decisiones en cuanto a desarrollo de nuevos diseños.**

Con la elaboración de estos estudios se podrán conocer las percepciones de grupos específicos de consumidores ante el diseño y de los nuevos productos o rediseños de productos existentes.

- **Definición del diseño como una herramienta integral en todo el proceso.**

Para neutralizar los frenos percibidos por el consumidor el diseño debe orientarse a lograr:

- Conservación de algún nexo con la tradición (envases que eluden al recipiente original).
- Innovación en el diseño (fotografía impactante, atrayente e innovadora del producto y de los ingredientes; envasado al vacío; reducción del uso de materiales de envasado y por



tanto de residuos generados; acabados originales y utilización de colores asociados a alimentos).

- o Comodidad y practicidad (envases que se puedan meter en el microondas, abrefáciles, recerrables, inclusión de cubiertos y servilleta, alimentos autocalentables, unipersonales, bipersonales,...).
- o Avals de confianza (envases transparentes, destacar el precio para consumidores mayores, prescripción por un profesional de la cocina).



LÍNEA 4

INNOVACIÓN SIN DESCANSO

Si por algo se distinguen las empresas de platos precocinados es por su continua innovación. Tal como se ha citado en apartados anteriores, una inmensa mayoría de los productos novedosos (alrededor del 70%) fracasan. El principal reto de las empresas es innovar quedándose con lo bueno del alimento tradicional, aumentando la oferta tanto en calidad como en variedad. La innovación debe venir de la mano de la alta calidad de los ingredientes y la implantación de procesos tradicionales en la elaboración.

Como herramientas para la implementación de esta estrategia se pueden destacar las siguientes:

- **Continuación y aumento de las políticas de fomento de la innovación**

El apoyo técnico y económico, mediante la continuación de líneas regionales (Agencia de Desarrollo Económico, Consejería de Agricultura y Ganadería) y mejora de éstas, así como líneas nacionales (PROFIT, CENIT, Plan Nacional de I+D, CDTI) y europeas que promueve preparación de propuestas, desarrollo de proyectos, incentivos fiscales, creación de estructuras permanentes de I+D.

- **Apuesta por recursos en I+D dentro y fuera de la empresa.**

Se cree necesario seguir manteniendo la fuerte apuesta que las empresas han realizado en la creación, formación y desarrollo de sus departamentos de I+D, así como trabajar en cooperación con Centros Tecnológicos, OTRI's (Oficinas de transferencia de resultados de investigación) y Universidades de la Región, debido a su capacidad para la ejecución de las iniciativas en investigación de



las empresas y colectivos del sector, y su potencial para cubrir las necesidades de las PYMES agroalimentarias.

LINEA 5

PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN REGIONALES

La contribución al conocimiento y a la promoción del sector agroalimentario y divulgar la calidad y excelencia de los productos de Castilla y León es un estrategia que dinamizará el sector de precocinados de la Región. Los organismos, entidades y asociaciones pueden plantearse utilizar las siguientes herramientas para implementarla:

- **Productos con ingredientes amparados bajo una figura de calidad.**

Promoción de productos precocinados para su venta en otras comunidades autónomas y en el extranjero, con ingredientes amparados bajo una figura de calidad reconocida (D.O, IGP, ETG, Marca de Garantía, Alimento de Castilla y León, etc..), con una producción continuada a lo largo de todo el año y en cantidad suficiente (vinos de Ribera, Rueda, Arlanza... en salsas, carne de Ávila, Salamanca, lechazo de Castilla y León, cecina de León, lenteja de la Armuña, Pimiento del Bierzo). Los "Auténticos precocinados de Castilla y León".

- **Desarrollo y fomento de la marca propia que distinguirá a los productos y empresas de la región.**

Recientemente podíamos leer que una marca propia distinguirá a los productos y empresas de la región. Este sello distinguirá la excelencia y la identidad de la región en diferentes aspectos entre los que se encuentra el sector agroalimentario o la competitividad empresarial.

- **Potenciar el desarrollo de los canales de distribución regionales.**



Aunar esfuerzos en promocionar y potenciar los productos precocinados de Castilla y León solo es posible si las redes y canales de distribución regionales funcionan y se potencian.

LINEA 6

EXPORTAR CON CALIDAD

La internacionalización de las empresas de precocinados de Castilla y León es una necesidad para la consolidación, de aquellas que todavía no han dado el salto a la exportación, así como una solución a la desaceleración de la economía española. Es necesario que las empresas de Castilla y León salgan sin miedo a vender sus productos al extranjero, con productos de calidad como garantía de éxito.

Como herramientas para lograr implementar esta línea exponemos las siguientes:

- **Formación e información.**

Es necesario el conocimiento de los hábitos de consumo, distribución de los países y comprender la estrategia que siguen los principales supermercados de los países, así como la penetración de los productos precocinados en los mercados extranjeros.

Estas necesidades de información se pueden cubrir mediante:

- Organización de visitas a los supermercados foráneos para conocer sus apuestas.
- Organización de seminarios y/o jornadas internacionales sobre distribución y comercialización.

La formación del personal de la empresa es fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas, desde ADE Internacional Excal se forma a personal en promoción de comercio exterior generando técnicos en comercio exterior que puedan desarrollar su actividad profesional en

empresas de Castilla y León. Con el fin de mejorar estas actuaciones debe haber un mayor acercamiento entre la administración y las empresas y posiblemente un mayor seguimiento de las actividades.

- **Mantenimiento y mejora de las entidades y mecanismos que fomentan la internacionalización**

Las administraciones son conscientes de las limitaciones de las PYMEs y por eso dedican recursos humanos (ADE Internacional) y económicos a promover la internacionalización de las empresas. Con el fin de mejorar estas actuaciones debe haber un mayor acercamiento entre la administración y las empresas y posiblemente una mayor continuidad de las actividades.



LÍNEA 7

APOYO A LAS EMPRESAS EN SU POSICIONAMIENTO INICIAL Y EN LA IMPLANTACIÓN DE INSTALACIONES Y SISTEMAS DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL

Como se ha visto en el análisis interno del sector la capacidad financiera de las empresas se ve comprometida en dos momentos fundamentalmente, en los comienzos y cuando su envergadura las obliga a instalar sistemas de gestión de aguas residuales por no haberlos en el municipio donde están ubicadas. Otra debilidad destacable en el ámbito medioambiental que se ha podido observar es que las empresas no tienen instalado un sistema de gestión medioambiental. Las empresas de precocinados de Castilla y León tienen un gran potencial y un futuro muy prometedor por lo que son una buena apuesta por el desarrollo económico y rural. La filosofía empresarial de la mayoría de estas empresas y la necesidad de la logística de frío hace difícil pensar en una deslocalización masiva.

Apoyar a las empresas en su implantación e incentivar la gestión e implantación de sistemas de gestión en el ámbito medioambiental pasa por la utilización de las siguientes herramientas:

- **La potenciación, desde la Administración Regional, de los programas de apoyo específicos para actuaciones en el ámbito medioambiental.**

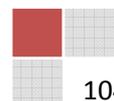
Con esta finalidad se plantean una serie de aportaciones a la citada línea:



- o El establecimiento de un programa específico para la implantación de sistemas de gestión medioambiental.
 - o La financiación de instalaciones destinadas a la gestión de residuos.
 - o El adelanto de los plazos habituales para la percepción de las ayudas, permitiendo que la empresa reciba el 50% de sus asignaciones al comienzo de la actuación subvencionada.
- **Apoyo técnico y económico, desde la Administración Regional, en la etapa de creación e instalación de la empresa.**

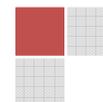
En la actualidad existe una clara orientación por parte de la administración a mejorar la instalación y competitividad de las industrias agroalimentarias, si bien se puede mejorar en los siguientes aspectos:

- o Mejora de las cuantías recibidas y adelanto de los plazos habituales para la percepción de las ayudas, permitiendo que la empresa reciba el 50% de sus asignaciones al comienzo de la actuación subvencionada.
- o Más personal técnico disponible en el asesoramiento a las empresas (instalaciones, equipos, personal, calidad, etc.) que no solo indique cuales son las obligaciones de las empresas en los diferentes ámbitos sino que sugiera, recomiende y apoye a los empresarios en las primeras etapas de la industria.



LINEAS ESTRATÉGICAS	HERRAMIENTAS
MEJORAR LA PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR. AUMENTO DE CONFIANZA Y CALIDAD NUTRICIONAL: DIFUSIÓN Y NUEVOS PRODUCTOS.	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión conjunta mediante asociaciones y fundaciones. • Colaboración continua y fluida con los medios de comunicación. • Utilización de avales científicos. • Incorporación del consumidor en la fase final de elaboración del producto. • Presentación del producto precocinado como parte integrante de un menú equilibrado. • Desarrollo de proyectos de I+D+i.
ALIMENTACIÓN A LA CARTA	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación y aumento de la práctica de realización de estudios de mercado. • Orientación en función del origen del consumidor. • Disposición hacia grupos de consumidores específicos.
DISEÑO ORIENTADO A GARANTIZAR EL ÉXITO EN EL LANZAMIENTO DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del diseño como una herramienta integral en todo el proceso. • Elaboración de estudios que avalen las decisiones en cuanto a desarrollo de nuevos diseños.
INNOVACIÓN SIN DESCANSO	<ul style="list-style-type: none"> • Continuación y aumento de las políticas de fomento de la innovación. • Apuesta por recursos en I+D dentro y fuera de la empresa.

Figura 39.- Tabla resumen líneas estratégicas y herramientas.



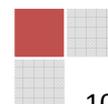
LINEAS ESTRATÉGICAS	HERRAMIENTAS
PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN REGIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Productos con ingredientes amparados bajo una figura de calidad. • Desarrollo y fomento de la marca propia que distinguirá a los productos y empresas de la región. • Potenciar el desarrollo de los canales de distribución regionales.
EXPORTAR CON CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Formación e información. • Mantenimiento y mejora de las entidades y mecanismos que fomentan la internacionalización.
APOYO A LAS EMPRESAS EN SU POSICIONAMIENTO INICIAL Y EN LA IMPLANTACIÓN DE INSTALACIONES Y SISTEMAS DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • La potenciación, desde la Administración Regional, de los programas de apoyo específicos para actuaciones en el ámbito medioambiental. • Apoyo técnico y económico, desde la Administración Regional, en la etapa de creación e instalación de la empresa.

Figura 40.- Cont. Tabla resumen líneas estratégicas y herramientas



8. BIBLIOGRAFÍA

1. "Alimentación en España 2006". *Información por Comunidades: Castilla y León*. (2006). *Distribución y Consumo*. Publicado por MERCASA, pp. 462-469.
2. "Alimentación en España 2006". *Información por Sectores: Platos Precocinados y Preparados*. (2006). *Distribución y Consumo*. Publicado por MERCASA, pp. 331-334.
3. "Monográfico: Productos Novedosos" (2006). *Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria*. M.A.P.A.
4. "Precocinados y platos preparados congelados: Llega la sofisticación" Monográfico Alimarket (Julio 2007) pp.253- 278.
5. "Alimentos Listos para su Consumo: Adecuados para Salir del Paso pero no como Dieta Cotidiana". *Revista Consumer* (Octubre 2004), pp. 16-17.
6. "Congelados". *Informe Anual Alimarket '06 de Alimentación Perecedera* (2006), pp. 190-265.
7. "Innovación, Calidad y Seguridad Alimentaria". *Jornadas Técnicas 'Producción de Alimentos de Calidad'* (Febrero 2005), pp. 1-3.
8. "Platos Preparados y Precocinados Refrigerados". *Informe Anual Alimarket '06 de Alimentación Perecedera* (2006), pp. 526-561.
9. "La restauración tira de los platos preparados" Monográfico Alimarket Junio 2007. Pp.261 -287.
10. "El mercado de platos preparados y refrigerados se hace grande" Monográfico Alimarket. Julio 2007. Pp.179- 188.
11. ANTELO, Ana B. "Bocadillos y Sándwiches: el Lineal Obliga a Redefinir la Estrategia". *Alimarket* (Julio 2007), pp. 238-243.
12. ANTELO, Ana B. "Las Ensaladas Alcanzan el Tamaño". *Alimarket* (Julio 2007), pp. 226-231.
13. CAMARERO, Luis. "Medio Ambiente y Sociedad: Elementos de Explicación Sociológica". Thomson Editores Spain (2006) Madrid.





14. COELLO, Casimiro. "Filetes y Hamburguesas Precocinados". *Alimarket* (Junio 2005), pp. 110-115.
15. FELICIANO, Daniel y ALBISU, Luis Miguel. "El Consumo de Platos Preparados en España, Francia y Gran Bretaña". *Distribución y Consumo*. Publicado por MERCASA (Enero – Febrero 2005), pp. 91-103.
16. FERNÁNDEZ, Marta. "Las Pizzas Refrigeradas Aguantan el Tipo". *Alimarket* (Julio 2007), pp. 210-215.
17. FERNÁNDEZ, Marta. "Preparados Cárnicos: el Pollo Recupera el Crédito". *Alimarket* (Julio 2007), pp. 216-221.
18. HERAS, Héctor. "Vegetales Congelados: el Reto de ARDO". *Alimarket* (Junio 2006), pp. 281-191.
19. HERNÁNDEZ ESPESO, Manuel. "El Mercado de los Platos Precocinados en Países Bajos" (Enero 2007). Notas Sectoriales. *Oficina Económica de la Embajada de España en La Haya*.
20. LAMAS, Marta. "Platos Preparados y Precocinados Congelados: se hacen solos". *Alimarket* (Junio 2005), pp. 193-214.
21. LAMAS, Marta. "Precocinados y Platos Preparados Congelados: llega la Sofisticación". *Alimarket* (Junio 2006), pp. 253-289.
22. MARTÍN CERDEÑO, Víctor J. "Consumo de Platos Preparados". *Distribución y Consumo*. Publicado por MERCASA (Mayo – Junio 2006), pp. 74-85.
23. MARTÍNEZ, Herminia. "El Mercado de la Rosca se Alarga". *Alimarket* (Julio 2007), pp. 232-237.
24. MARTÍNEZ, Herminia. "Los Guisos Requieren Gama". *Alimarket* (Julio 2007), pp. 191-203.
25. MARTÍNEZ-CARRASCO, Laura; BRUGARILAS, Margarita y MARTÍNEZ-POVEDA, África. "Análisis de las Tendencias Actuales en la Alimentación de los Españoles: Posibilidades de Difusión de la Dieta Mediterránea". (2004). *Estudios Agrosociales y Pesqueros* (nº 201), pp. 151-164.
26. MODREGO SÁNCHEZ, Miguel A. y FERNÁNDEZ CEBRIÁN, José A. "La Comercialización de la Calidad Alimentaria". *Distribución y consumo*. Publicado por MERCASA (Noviembre – Diciembre 2004), pp. 70-78.



27. MONJE, Mariví. "Gazpachos, Cremas, Sopas y Caldos: el Gazpacho Mantiene la Escalada". *Alimarket* (Julio 2007), pp. 204-209.
28. MONJE, Mariví. "Tortillas: la MDD Toma el Liderazgo". *Alimarket* (Julio 2007), pp. 222-225.
29. MORENO, Oscar. "Los Congelados Afilan su Precio". *Alimarket* (Junio 2006), pp. 201-219.
30. MORENO, Oscar. "Pescado Congelado: Crecimiento Vertical". *Alimarket* (Junio 2006), pp. 221-250.
31. PÉREZ GRAELLS, Beatriz; MERINO RODRÍGUEZ, Gemma "Diseño Aplicado a Platos Preparados y Precocinados". *AINIA Centro Tecnológico* (2006).
32. POPINGER, Thomas. "A New View on Food". *Dornbracht the Spirit of Water*, pp. 050-055.
33. RESA, Sylvia. "La Nueva Restauración en España". *Distribución y consumo*. Publicado por MERCASA (Enero- Febrero 2005), pp. 79-89.
34. SUPP, Bárbara. "Del Laboratorio al Plato. La Cocina `High-tech` llega al Súper". *El Semanal* (27 de Mayo de 2007), pp. 68-73.
35. TERCERO MARTÍNEZ, Ana Belén. "El Mercado de los Platos Precocinados en los Países Bajos". (Septiembre 2001). Embajada de España. *Oficina Económica y Comercial La Haya*.

NOTICIAS, NOTAS DE PRENSA Y PUBLICACIONES DIGITALES

36. "Crece el consumo de platos preparados en España". (22 de Mayo de 2006). www.consumaseguridad.com
37. "El Consumo de Platos Precocinados Dispara las Intolerancias Alimentarias a los Aditivos". *Canal Salud* (Agosto 2007). www.europapress.es
38. "El 56 % de los Hogares Españoles Compra Productos Bajos en Grasa". *Revista Tecnoalimentalia* (2007). www.tecnoalimentalia.com
39. "Productos Precocinados: Rápidos, Cómodos y Variados, ¿son todo Ventajas?". *Revista Consumer.es* (nº 81 - Octubre 2004). www.consumer.es
40. "Un Estudio de ANFACO-CECOPESCA Demuestra que los Platos Preparados y Precocinados a Base de Pescado Aportan Cantidades muy Importantes de



Vitaminas B y D". *Nota de Prensa ANFACO* (5 de Marzo de 2007).
www.anfaco.es

41. AMBROJO, Joan C. "Los Ancianos Europeos se Resisten a los Alimentos Preparados y Prefieren los Frescos". *El País.com* (20 de Diciembre de 2005).
www.elpais.com
42. BURGUÉS ESTEBANELL, Anna. "La Percepción de la Seguridad de los Alimentos por el Consumidor". *UNAEBN* (2006). www.unaebcn.org



9. ANEXO

MODELO ENCUESTA

- ENCUESTA MEDIANTE VISITA -

ESTUDIO SOBRE IMPLANTACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS PRECOCINADOS EN CASTILLA Y LEÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA (incluir naturaleza jurídica)

LOCALIZACIÓN:

PERSONA QUE CONTESTA LA ENCUESTA (NOMBRE Y CARGO):

Datos contacto (tfn. y mail):

CÓDIGO C.N.A.E.: _____ Distribución Fabricación Distribución y Fabricación

Año de creación	Dirección social	Intervalo Ventas	Intervalo Inversión	Plantilla media (% hombres / % mujeres)
Productos (tipo, marca/marca blanca y cantidad producida):				
<ul style="list-style-type: none"> • • • 				

BLOQUE A.- PRODUCCIÓN

1.- Sistemas de Gestión de Calidad y seguridad alimentaria implantados:

¿Existe un S.G.Calidad implantado? (ISO 9000, UNE, BRC, IFS,...)	SI	NO
¿Hay una persona responsable del sistema?	SI	NO
Periodicidad de las auditorías	semestral	anual otra
¿Existe un S.Seguridad Alimentaria implantado? (ISO 22000,	SI	NO

APPCC,...)					
¿Hay una persona responsable del sistema?				SI	NO
Periodicidad de las auditorías		semestral	anual	otra	
¿Cuál es la problemática más importante en materia de calidad (gestión y seguridad)?					
2.- Sistemas de gestión medioambiental implantados:					
¿Existe algún S.G. Medioambiental? (ISO 14001, ...)				SI	NO
¿Hay una persona responsable del sistema?				SI	NO
Periodicidad de las auditorías		semestral	anual	otra	
Descripción breve del Sistema de gestión de residuos (equipos, <u>servicios externos</u> , vertidos, etc.)					
¿Plantea algún problema actualmente la gestión de los residuos? ¿Es fácilmente solucionable?					
3.- I+D+i					
¿Existe algún responsable de las actividades de I+D+I?				SI	NO
¿Considera indispensable alguna actividad de I+D+i para la evolución del sector en el que trabaja su empresa?	Diseño y materiales de envasado				
	Tecnologías de conservación y envasado				
	Tecnologías de producción y automatización				
	Alimentos funcionales				
	Minimización, recuperación y reciclado				
	Cumplimiento legislación				
	Otras				
Número de nuevos productos en los últimos años (2000/06)	0	1-5	5-15	>15	
En caso de desarrollar nuevos productos ¿por qué lo hacen?	Conocimiento otros productos	Nuevas oportunidades	Demanda clientes	Otros	

BLOQUE B.- COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

1.- Comercialización y marketing					
¿Cuenta con responsable de ventas o marketing en la empresa?			SI	NO	
En caso negativo, ¿quién se encarga de organizar las ventas?					
¿Tiene página web?	SI	NO	¿Piensa tenerla en un futuro?	SI	NO
¿Cuáles son los principales problemas con que se encuentra para colocar sus productos en el mercado?					
¿Realiza algún estudio de mercado?			SI	NO	
En caso afirmativo, ¿sobre qué trataba?					
¿Por qué cree que sus productos tienen buena acogida en el mercado?			Calidad		
			Precio		
			Origen nacional		
			Posicionamiento de la marca		
			Presentación y/o diseño		
			Otros		

2.- Distribución			
Canales de venta (% sobre venta total)			
% Venta directa supermercados	% Comerciales propios	% Distribuidores comerciales	% Otros canales
Ámbito geográfico de venta(%)			
Provincial:	Regional:	Nacional:	Internac:
Tipo de establecimientos donde se vende:			
Medio de transporte (propio/externalizado)			

¿Qué técnicas de promoción realiza?

Publicidad Promociones comerciales Relaciones públicas (visitas, patrocinio,....)



BLOQUE C.- QUEREMOS CONOCER SU OPINIÓN

Breve explicación, por parte del encuestador, del objetivo y expectativas del observatorio agroalimentario. Centrándonos en el caso particular de su empresa:

¿Cuáles cree que son sus principales **"Puntos fuertes"**?

¿Cuáles cree que son sus principales **"Puntos débiles"**?

¿Cuáles cree que son sus principales **situaciones favorables que no dependen de su empresa?**

¿Cuáles cree que son sus principales **situaciones desfavorables que no dependen de su empresa?**



EMPRESAS ENCUESTADAS

EMPRESA	MUNICIPIO	PROVINCIA
EUROFRITS, S.A.	BURGOS	BURGOS
CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, S.A.	BURGOS	BURGOS
INDUSTRIA GASTRONÓMICA CASCAJARES, S.L.	DUEÑAS	PALENCIA
LAZARILLO DE TORMES	SALAMANCA	SALAMANCA
PIZZAS ARTESANAS VILLALBILLA, S.L.	VILLALBILLA	BURGOS
PRECOCINADOS FUENTETAJA, S.L.	MUDRIAN	SEGOVIA