

# ANÁLISIS DEL SECTOR DE PAN FRESCO

## CAMBIOS EN LA FABRICACION, EL MERCADO Y LA DEMANDA

■ ALICIA LANGREO NAVARRO

La producción de pan ha cambiado radicalmente en los últimos 15 años en todos los terrenos: de un producto de primera necesidad y alto consumo, cuyos incrementos de precios provocaban graves conflictos sociales, está pasando a ser cada vez más un producto al que se pide más calidad pero se consume menos; de un precio sometido estrictamente a la Junta Superior de Precios a la más absoluta libertad de mercado; de muy pocas variedades a una oferta cada vez mayor, etcétera.

Los grandes cambios han afectado también a las materias primas: el trigo y las harinas han pasado de ser productos rígidamente controlados e intervenidos por el SENPA a moverse en un mercado libre; las levaduras y aditivos están ahora en manos de capital multinacional, grandes empresas bioquímicas cada vez con más peso en la toma de decisiones y cuya oferta de nuevos productos está abriendo un futuro diferente a la fabricación.

Además, las nuevas tecnologías en la fermentación y el manejo del frío están cambiando las condiciones de trabajo. La irrupción de las grandes superficies y supermercados, las nuevas tendencias de la distribución y el valor creciente del producto recién hecho están alterando profundamente la venta de pan. Los gustos del consumidor son otros. La valoración nutricional del pan está provocando que este producto pase de estar catalogado como "engordante del que había que prescindir en la dieta" a portador de hidratos de carbono fundamentales en la dieta medite-



rránea. La entrada en el mercado de productos sustitutivos ha sido muy importante. Todo esto ha hecho de la producción de pan fresco algo radicalmente nuevo. En este trabajo se analizan brevemente todas estas cuestiones.

### TRIGOS Y HARINAS

La entrada en la Unión Europea y la reforma de la PAC han provocado una caída considerable en la producción de trigo española que ha pasado de 5.494.000 toneladas en 1987 a una cosecha estimada de 2.575.000 tonela-

das en 1995. Esta caída en la producción, aunque en parte se debe a la sequía, se corresponde con una disminución considerable de la superficie destinada a esta producción: de 2.222.026 hectáreas en 1988 se ha pasado a 1.445.253 en 1995. Por otro lado, cuestiones como la subvención al trigo duro han alterado las tendencias tradicionales.

La producción de harina en España se encuentra estancada en torno a los 3 millones de toneladas de trigo molturado o algo más, lo que supone que el grado de utilización de la capacidad instalada está en torno al 34%. En 1994 se elaboraron unas 3,5 millones de toneladas de harinas y sémolas, de las que se exportaron unas 600.000 toneladas. Para panificación quedaron en el mercado nacional unas 2'7 millones de toneladas de harinas (panificación e industria).

La entrada de España en la UE ha cambiado radicalmente el abastecimiento de trigo a las harinas, debido tanto al destino a pienso, antes prohibido y hoy muy frecuente y cuya cuantía depende de las calidades y de los precios de los restantes cereales, como por la evolución de las calidades, la desaparición del antiguo papel de comprador del SENPA y la creciente corriente de importación de trigos blandos panificables desde los países europeos (Francia, Gran Bretaña, Alemania), que en 1994 alcanzó 1,65 millones de toneladas, frente a una producción nacional de 3,33 millones. El peso creciente de la importación de tri-



gos panificables ha alterado la posición ventajosa que en tiempos tuvieron las harineras del centro de España, un hecho que se ha agravado aún más con la sequía de 1995.

En el mercado este producto tiene carácter de "commodity", no existe la imagen de marca en la práctica y cuentan los factores precio/calidad. Esta última cada vez es más necesaria para abordar la elaboración de los nuevos panes. Una cuestión aún poco representativa pero de cierto interés es la elaboración de harinas especiales, especialmente mezclas de distintos trigos o incluso con distintos cereales, destinadas a usos específicos, bien sea industriales o al consumo. Se está dando ya un proceso de elaboración de determinadas harinas "de encargo" para conseguir determinadas especialidades de pan.

El principal destino de la producción de harina es la fabricación de pan (industrial y tradicional), que absorbe más del 70% (casi el 80% en 1989). Destaca el enorme crecimiento de la harina destinada a masas congeladas, que en 1994 ya era el 4% del total de las harinas. La harina destinada a pan de molde se sitúa en el 7% (1994). A su vez el peso de la harina en la industria de panificación es muy alta: 80% en panes frescos, entre 50 y 70% en panes de duración y 20% en masas congeladas (conjunto).

## CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

La fabricación de harinas ha cambiado radicalmente. España, como otros países de la UE, contaba con gran cantidad de molinos de pequeñas producciones encaminadas a cubrir las necesidades locales. Era un sector familiar y poco profesionalizado que no estaba preparado para afrontar las necesidades derivadas del crecimiento de la economía española de los años 60 y 70.

Para hacer frente a esta situación se estableció en 1973 el Plan de Reestructuración de Presidencia del Gobierno (2244/73), cuya influencia en el proceso de concentración —ya empezado— fue considerable. Un proceso de con-

CUADRO Nº 1

### LOCALIZACION DE LAS FABRICAS DE HARINAS ACTIVAS EN ESPAÑA (1995)

COMUNIDAD	Nº	COMUNIDAD	Nº
ANDALUCIA	60	LA RIOJA	9
ARAGON	24	MADRID	4
BALEARES	2	MURCIA	7
CANARIAS	8	NAVARRA	9
CASTILLA-LA MANCHA	63	PAIS VASCO	2
CASTILLA Y LEON	60	CANTABRIA	1
CATALUÑA	34	C. VALENCIANA	16
EXTREMADURA	12	<b>TOTAL</b>	<b>311</b>

FUENTE: Asociación Española de Fabricantes de Harinas.

centración que continúa en la actualidad, y que entre 1989 y 1994 ha cerrado unas 110 fábricas, existiendo en esas fechas unas 400 instalaciones.

Por su parte, la Asociación de Fabricantes de Harinas y Sémolas de España daba la cifra de 311 fábricas activas en 1995. La fabricación de harinas ha aumentado mucho su productividad, pasando de 2.500 kg./m. y día en 1973 a una media de 8.000 en 1992, que llega a 12.000 en las instalaciones más eficaces.

Aún quedan una gran cantidad de molinos de muy pequeñas dimensiones, aunque la concentración de la capacidad instalada es considerable. Al principio de los años noventa el MAPA estimaba que el 30% de los molinos elaboraban el 80% de la harina del mercado.

Alimarket recoge en su informe anual de 1995 (correspondiente a 1994) la existencia de 141 empresas, de las que 40 producen por encima de las 20.000 toneladas anuales (sólo 34 por encima de los 1.000 millones de pesetas) y algo más de 50 se mueven en volúmenes situados entre 10.000 y 20.000 toneladas anuales (ventas de 400 a 800 millones de pesetas).

La facturación total de las empresas recogidas en la información de Alimarket sólo ha crecido en un 1% respecto a 1993 (185.168 millones de pesetas), aunque la subida porcentual de las mayores ha sido acusada.

Según el censo de la Asociación de Fabricantes de Harinas hay unas 311 empresas, de las que un 59% están localizadas en Andalucía, Castilla-La Mancha y Castilla y León. La distribución geográfica de la capacidad de molturación de trigo no se corresponde con las principales zonas cerealistas en lo referente al número de instalaciones, y menos aún en cuanto a la capacidad de molturación instalada.

Ahora el sector se enfrenta a una gran sobrecapacidad molturadora, responsable en gran medida de la crisis que atraviesa, y que puede oscilar entre en el equivalente a 6 millones de toneladas de grano y a 3 millones de toneladas de trigo molturado. Esta sobrecapacidad ha provocado una guerra de precios a la baja que ha repercutido en la calidad: aunque el trigo blando —que representa más del 80% del valor de la harina, con una ligera tendencia decreciente— es más caro habitualmente en España que en Francia (la sequía ha provocado una carestía aún mayor), los precios de la harina son más bajos en el país vecino.

En general todas las mayores empresas harineras tienen conexión accionarial con la producción de sémolas o realizan directamente esa actividad. Muchas mantienen también estrecha relación con la fabricación de piensos. Y en otros casos la conexión se da con los sectores de derivados, en concreto con empresas de pastelería-pana-



CUADRO Nº 2

**PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR HARINERO EN ESPAÑA**  
 (VENTAS EN MILL. DE PTAS.)

EMPRESA	VENTAS 1994	VENTAS 1993	TM. HARINA	LOCALIZACION
HARINERA VILLAFRANQUINA, S.A.	19.280	14.900	483.000	CATALUÑA, CASTILLA Y LEÓN, ARAGÓN
MARIN PALOMARES, S.L.	11.335	8.415	166.518	ANDALUCIA
HARINERA LA META, S.A.	8.000	8.300	200.000	CATALUÑA
HONESTA MANZANEQUE, S.A.	6.250	5.253	100.000	CASTILLA-LA MANCHA, MADRID, ANDALUCIA
HARINERA DE TARDIENTA, S.A.	4.400	4.400	75.000	ARAGÓN
HARINERAS VILLAMAYOR, S.A.	3.628	3.662	45.000	ARAGON
SAN LORENZO, S.A.	3.584	4.256	60.173	ANDALUCIA
SANCHEZ POLAINA, S.A.	3.350	8.999	S/D	ANDALUCIA
HARINAS PORTA, S.A.	3.225	3.140	82.000	ARAGON
ARAGONESA DE HARINAS, S.A.	2.800	2.400	78.000	ARAGON
CIA. EL CABALLO, S.L.	1.800	S/D	75.000	ANDALUCIA
GURIA, S.A.	2.334	2.300	64.000	NAVARRA
HARINERA EL SEGRÍA	1.800	3.200	50.000	CATALUÑA
HARINERA PAREJA MAYO, S.A.	1.850	1.600	46.700	CASTILLA-LA MANCHA
ANDRES SERRANO, S.A.	1.800	1.743	45.391	COMUNIDAD VALENCIANA

FUENTE: Aismarket y Centro de Documentación de Saborá.

dería industrial y ahora también masas congeladas. La primera firma en producción de harinas es Harinera Villafraquinina, con 483.000 toneladas en 1994. Sus accionistas controlan también Pienso Segre y otra rama de la misma familia dirige Harinera La Meta y Vall Companys.

### LEVADURAS, ADITIVOS, MASA MADRE Y MAQUINARIA.

Aunque suponga un porcentaje mucho menor que la harina, el papel del conjunto de industrias bioquímicas que elaboran levaduras, aditivos y ahora masa madre es fundamental para la fabricación del pan. Pero, además, son estas empresas junto a las de maquinaria las responsables de los enormes cambios en la cadena de fabricación del pan fresco.

Antes de entrar en la UE, la producción de levaduras en España estaba en manos de la azucarera Ebro (Cinta Roja), Cia. General de Levaduras (CGL) y Fedesa. Hoy todas ellas están en manos del capital multinacional, absorbidas por el grupo francés Lesaffre (CGL) y por la australiana Burns Philp

Food (Cinta Roja y Fedesa). Tras estas absorciones las dos firmas han mantenido la producción en España, aunque han cerrado algunas fábricas.

El Grupo Lesaffre y Burns Philp Food comparten el liderazgo del mercado español de levaduras con la firma holandesa Gist Brocades, que no cuenta con fábrica en España. Esta última empresa, también líder en aditivos tras comprar Costafreda y Mosa, es la introducida en nuestro país de la "masa madre comercial".

Más polémica es la cuestión de los aditivos, productos químicos que permiten mejorar la calidad del pan, equilibrando su composición, pero también son los que hacen posible la utilización de harinas de diferentes calidades, estabilizándolas. En España hay una serie de productos específicamente prohibidos en la elaboración del pan. Pero ahora, tras la entrada en vigor de las medidas del Mercado Unico, la lista de aditivos debe ser común en la Unión Europea, cuestión complicada dada la gran variedad existente

La mejora y modernización de la fabricación de pan está íntimamente ligada a la nueva maquinaria que per-

mite un amasado más rápido, una división y formado mecánicos, una fermentación en cámaras climatizadas que permiten un control de la duración y características de la misma y nuevos modelos de hornos que han facilitado la industrialización del proceso por un lado y ahora permiten el horneado en punto y momento de venta y con él la oferta de un pan realmente "recién hecho" y la proliferación de venta de pan caliente en establecimientos ajenos a la panadería tradicional.

La primera gran transformación de la cadena de producción, ligada a la nueva maquinaria, tuvo lugar en torno a los años sesenta/setenta, en los que se registró el primer gran impulso tecnológico promovido por las empresas de maquinaria y se modificó el esquema de producción como respuesta al desarrollo económico. Desde entonces la continua mejora en la maquinaria para la fabricación y la oferta de nuevos productos y técnicas ha sido una clave en el avance y cambio del sector, hoy más acusada.

Ahora bien, el mayor avance de los últimos años se debe al control de la fermentación, gran preocupación de los





# Jamón Dehesa de Extremadura

Denominación de Origen



Jamón de Cerdo Ibérico.

Fuerza de una raza conquistadora y soberana de las dehesas de Extremadura. Abolengo y nobleza en su estirpe.

Naturaleza hecha fruto y luego carne. Bellota y primal. Montanera y piana. Espacio abierto. Matanza y bodega. Serenidad y tiempo... y el más exquisito de los manjares.

**Jamones y Paletas  
Dehesa de Extremadura.**

Con la Etiqueta numerada del Consejo Regulador que Garantiza su Denominación de Origen.

Con Documento Natural de Identidad.





profesionales del sector. Este control ha sido posible gracias a la introducción de las técnicas de frío y su puesta en marcha exige un reciclaje profesional no siempre fácil. Esta nueva técnica permite, por ejemplo, introducir cambios en los horarios de trabajo, uno de los principales problemas de la actualidad, y planificar diversas salidas de producto a lo largo de la jornada, cuestión necesaria a su vez para satisfacer a un cliente que busca cada vez más un pan "recién hecho".

Otra de las cuestiones cruciales, ésta mucho más reciente y menos extendida, es la automatización en las instalaciones industriales. Uno de los proyectos de innovación más interesantes se está desarrollando en Holanda y consiste en el diseño de un mecanismo que permita introducir la robótica en instalaciones pequeñas.

### FABRICACION DE PAN

El sector industrial de pan (código CNAE 419.1) incluye la fabricación de todas clases de pan, incluido el de molde, tostado, etcétera. Los datos estadísticos que ofrece el INE se obtienen agregados a las empresas de bollería, pastelería y galletas (Código 419.2).

Se trata, por tanto, un grupo muy heterogéneo cuyo tratamiento global no permite conocer la situación de cada uno de los segmentos, en especial la producción artesana y los nuevos y dinámicos tipos de producción. Otro problema es que muchas empresas trabajan conjuntamente varios grupos de productos.

Para el INE (Encuesta Industrial) el número de establecimientos del sector "pan, bollería, pastelería y galletas" ha pasado de 22.952 en 1989 a 20.472 en 1992, la inmensa mayoría con establecimientos muy pequeños: casi el 98% tienen menos de 20 personas ocupadas.

En este estrato menor es en el que más ha bajado el número de establecimientos reseñados, mientras suben ligeramente los que tienen más de 50 empleados.

En este mismo periodo, entre 1989 y 1992, la caída del empleo ha sido



pequeña, inferior al 3%, y sin embargo los costes de personal han aumentado en un 26% en pesetas corrientes.

El gasto en materias primas ha aumentado en un 6,5%. El valor añadido ha aumentado en un 24,8%. Por su parte, la producción de pan ordinario ha pasado de 1,4 a 1,3 millones de toneladas, lo que supone una caída próxima al 7%.

La mejor información disponible sobre la producción de pan fresco se encuentra en CEOPAN (1), la organización empresarial sectorial, que ha encargado valiosos estudios sobre el sector. Según los resultados de uno de estos trabajos realizado en 1989, en esas fechas la productividad media de las fábricas de pan en 29 provincias estaba por debajo del mínimo teórico de subsistencia.

Cantabria, Madrid, Navarra, Asturias y País Vasco son las comunidades autónomas con mejores resultados individuales de esta actividad. También superan este mínimo la mayoría de las provincias de la Comunidad Valenciana y Andalucía. Cataluña se encuentra en el límite y en las restantes comunidades, todas o casi todas las provincias

se encuentran por debajo de ese límite mínimo de productividad.

Ya entonces se apuntaban dos cuestiones básicas para incrementar la productividad: la ampliación de la cuota media de mercado por fábrica y la elevación del valor del producto para el consumidor.

Según los datos de CEOPAN, en 1989 había 17.653 fábricas de pan con 71.000 trabajadores, a una media de 4 empleados por instalación.

El pan fresco se comercializa sin marca y dentro de él recientemente se ha abierto una gran variedad: integral, "payés", gallego, candeal, especiados, chapatas, de mezcla de cereales, .... Muchos de ellos son panes tradicionales de determinadas zonas. J.P. Capel en el libro "El Pan" recoge 315 variedades de pan típicas en España.

Una característica de esta industria es la convivencia de pequeñas fábricas, que venden sus productos en despachos propios y trabajan menos de 500 kilos de harina diarios y las empresas que venden a través de otros agentes. Esta división evidencia la existencia de dos modelos distintos en la organización del sector:

CUADRO N.º 3

## DATOS GLOBALES DEL SECTOR DE PANADERIA EN ESPAÑA

PRODUCCION (MAPA 1993)	2.197.810 TM.
VOLUMEN DE FACTURACION (MAPA 1993)	462.749 MILL. PTS.
Nº TOTAL DE EMPRESAS (METRA/SEIS 1988)	17.653
Nº TRABAJADORES (METRA/SEIS 1988)	71.000
EXCESO DE CAPACITACION SOBRE DEMANDA (METRA/SEIS 1991)	83%
PUNTOS DE VENTA (METRA/SEIS 1988)	92.092
CONSUMO ANUAL PER CAPITA (MAPA 1994)	58,8 KG.
PESO DEL PAN EN LA CESTA DE LA COMPRA ALIMENTARIA (MAPA)	6,2%

FUENTE: CEOPAN

- Tipo I, modelo "artesanal": son fábricas que venden directamente sus productos en despachos propios, de los que a veces tienen más de uno, pudiendo en este caso optar por fabricar en uno de ellos y distribuir luego a sus propios puntos el producto ya acabado o hacer en ellos el horneado final. Generalmente son fábricas pequeñas que elaboran menos de 500 kilos de harina al día. Su característica es la integración vertical de las fases de fabricación y distribución.

- Tipo II, modelo "industrial": son fábricas que venden en despachos ajenos. En general son fábricas mayores.

El 68% de las empresas productoras de pan fresco se encuentran dentro del tipo I, es decir, elaboran menos de 500 kilos de harina diarios y venden sus productos en despachos propios. En general las ventas anuales por empresa son muy bajas

Existe una cierta localización geográfica de uno y otro modelo: mientras el primero está más asentado en la costa del Mediterráneo, donde existe una gran tradición artesanal, el segundo predomina en Madrid, aunque en todas las comunidades autónomas se encuentra una mezcla de los dos tipos de organización del sector y de las empresas.

La venta de pan en grandes superficies y supermercados ha fomentado el desarrollo del modelo "industrial". También existen comunidades autónomas donde hay empresas pequeñas

pero que no cuentan con despachos propios (Galicia, Andalucía).

Para el conjunto de España el 54% del pan se vendía en 1991 en establecimiento propio (según un estudio encargado por CEOPAN) y el 20% en establecimiento ajeno. La mayor cuota del despacho propio en la venta del pan se encontraban en Cataluña (87%), Baleares (79%), Comunidad Valenciana (78%) y Murcia (74%); y los menores en Asturias (22%), Galicia (22%), Cantabria (22%) y País Vasco (28%).

Una gran diferencia entre los dos tipos de producción es el mayor peso de la mano de obra en el primero, ya que suelen ser instalaciones menos mecanizadas (casi el doble al final de los años 80). El modelo "artesanal" asume mayores costes de comercialización, ya que la misma empresa realiza la distribución, pero a cambio puede cobrar un precio superior por su producto y está en mejores condiciones para ofertar un producto recién hecho.

En las grandes ciudades la distribución a los despachos desde las fábricas de pan es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las fábricas del modelo "industrial".

Según los estudios encargados por CEOPAN, en 1992 la materia prima suponía el 34% de los gastos (el 26% correspondía a harina) tanto en la panadería artesanal como en la industrial; el ahorro de costes de la panadería industrial se debía al ahorro en mano de obra y comercialización.

El 60% de las fábricas de pan existentes en 1992 se localizaban en cinco comunidades autónomas: Andalucía, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Galicia y Comunidad Valenciana. Esta distribución dista mucho de la geografía de la población española, pero hay que tener en cuenta la dimensión de los establecimientos, la tradición y vinculación familiar de los mismos, el desarrollo de las grandes superficies y la necesidad de la proximidad al consumo en el caso del pan fresco.

La sobrecapacidad de producción instalada es uno de los grandes problemas del sector. Según CEOPAN, a finales de los años 80 el exceso en la capacidad de producción era de un 250-300%. Esta característica difiere según comunidades autónomas: están por encima de la media nacional Aragón, Castilla y León, Murcia y la Comunidad Valenciana. El resto se situaban en torno a la media.

## DIVERSIFICACION

Cada vez más se detecta la tendencia de que en los puntos de venta se ofrecen, además del pan, productos de bollería e incluso pastelería. Esto lleva a las fábricas de pan y a los panaderos artesanos a diversificar su oferta. Para los pequeños panaderos puede resultar muy complicado, ya que no tienen medios, pero necesitan poner a la venta una gama completa.

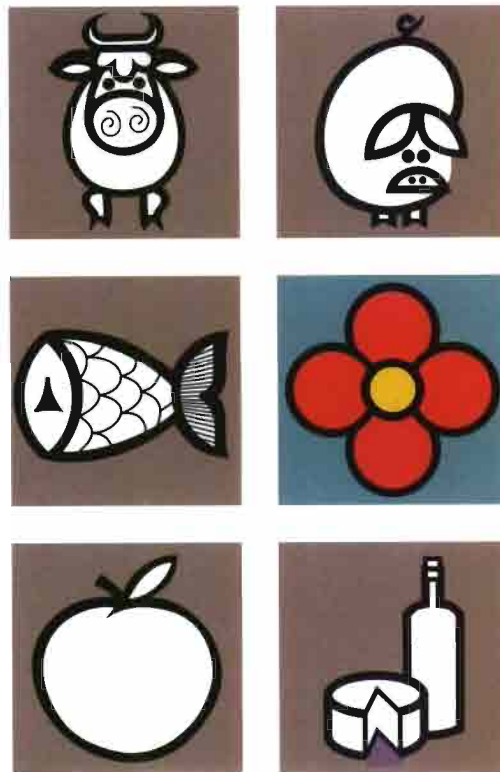
Como solución a este problema se apuntan ya varias alternativas, desde la continuación de la elaboración propia de los productos más vendidos y la compra de los restantes a otros fabricantes, bien sean listos para la venta o a falta del último horneado (precocinados). Para las industrias mayores, la diversificación en productos similares, como es el caso de la bollería, y ampliamente conocidos, es una buena forma de dispersar riesgos y adecuar los horarios y capacidades instaladas.

Hay que tener en cuenta que el sector de la panadería tiene un problema ya histórico de falta de formación profesional, que a veces puede dificultar la puesta en marcha de las innovaciones y



# MERCAMURCIA

---



**Todos los Mercados. Todos los Servicios.**



la elaboración de nuevos productos. Para enfrentar este problema desde CEOPAN y sus asociadas se han hecho serios esfuerzos y se tienen escuelas de panadería. Pero aún así, las fórmulas que se desarrollen para la introducción de más tipos de pan tiene que tener en cuenta este hecho, porque posiblemente esta sea una causa, entre otras, del desarrollo de panes precocidos frente a las masas congeladas.

Dada la complejidad y poca transparencia del sector es muy difícil elaborar una lista convincente de los mayores productores de pan fresco, cuestión que se complica aún más con el desarrollo de los productos congelados y los cambios en las técnicas comerciales. Sin embargo, es muy importante reseñar la convivencia de dos tipos de empresas entre las mayores:

- Grupos accionariales familiares que incluyen desde alguna harinera a fábricas de pan y redes de despachos propios, además de contar con numerosos clientes ajenos. Muchos de ellos han empezado a trabajar con productos congelados, aunque mantienen la elaboración de pan común.

La fabricación de pan en algunas grandes ciudades, como Madrid y Barcelona, está en buena medida en manos de estos grupos, que en general son muy importantes.

- Firmas ligadas al capital multinacional y centradas en las nuevas técnicas de masas congeladas y panes precocidos.

Estos dos tipos de empresas trabajan también la bollería y en ocasiones la pastelería.

### MASAS CONGELADAS Y PANES PRECOCIDOS

La entrada en el mercado de las masas congeladas y los panes precocidos ultracongelados ha cambiado totalmente el modelo de organización del trabajo en la producción de pan fresco allá donde se ha introducido. Se trata de una integración desde las firmas elaboradoras de masas congeladas y panes precocidos, entre las que se encuentran multinacionales, que trabajan en régi-



men de franquicia con los despachos expendedores, que realizan la última fase de la producción con tecnología y bajo supervisión de la franquiciadora, o bien que simplemente ofertan sus productos a establecimientos de venta al público. La variación de las situaciones es muy alta debido a la gran flexibilidad del modelo. Esta tecnología permite, por ejemplo, que un despacho de pan siga elaborando sus productos de mayor venta y a la vez aumente su oferta a otros tipos de panes comprando los productos precocidos.

Este segmento trabaja tanto en pan como en bollería y pastelería y está dominado por pocas empresas recientes o vinculadas a grupos industriales. Ya en 1990 entre 25 empresas alcanzaron una producción de 50.000 toneladas (más del 97% del mercado). El trabajo en este segmento se hace desde tres tipos de empresas:

- Profesionales artesanos que diversifican su gama y se integran en el sec-

tor de masas congeladas. Distribuyen en mercados locales o regionales. Como ejemplos se citan la catalana Bellsola y la navarra Lazaro Taberna.

- Industrias que comercializan sus productos con terceros o con redes propias o franquiciadas de ámbito nacional. Estas son las relacionadas con grupos industriales, tales como margarinas o aceites.

Ejemplos de este modelo son: Croex (Unilever), Frida Alimentaria (Cofico que participa en Mosa Alimentaria, fabricante de grasas, margarinas y semielaborados de pastelería) y Lys Alimentación (T-500 Puratos, del fabricante de grasas Beldem). Nestlé cuenta con Nestgran. La integración con otras fases en este segmento es considerable.

- Fabricantes relacionados con la distribución: Forvasa (relacionado con Mercadona), Masas de Bollería Congeladas (relacionada con el grupo Makro), Miguel Arrufat (relacionado con El Corte Inglés).



# ZUMEX

## EL PROYECTO DE UN LIDER

La empresa valenciana Máquinas y Elementos, S.A. **ZUMEX**, asentada ya en su nueva fábrica, ubicada en Moncada (Valencia), se dispone a continuar con su dilatada trayectoria aportando nuevos proyectos. Las nuevas instalaciones cuentan con una superficie de 1.500 m<sup>2</sup> de los

cuales 500 m<sup>2</sup> están dedicados a las oficinas de las cinco divisiones que componen la empresa: Nacional, Exportación, I+D (Investigación y Desarrollo), Administración y Marketing, y una nueva oficina de reciente creación, que es Asistencia Técnica.

El principal objetivo de la empresa para el futuro, en palabras de su director de marketing, *Rafael Manzanaro*, se dirige hacia tres vertientes. En primer lugar, la consolidación del producto **ZUMEX** como líder en el mercado de Hostelería, en el cual cuenta con más de 5.000 máquinas exprimidoras, repartidas tanto en el mercado nacional como en el de la exportación.

En el mercado nacional, empresas como El Corte Inglés, Hipercor, áreas de autopistas a través de Harmesa y General de Restaurantes, Hoteles NH, Aeropuertos, etc., junto a cadenas nacionales como Gofy, Bocata, A Huevo y Travelodge Ibérica (filial de Cepsa), que han confiado tanto en los productos de **ZUMEX**,

como en la calidad y servicio de la empresa. En segundo lugar, el afianzamiento en el sector de la distribución, en el cual disponen de la capacidad y el equipamiento necesarios para dar servicio y cubrir las necesidades de grandes y pequeñas superficies comerciales. Ejemplos de empresas que han confiado en la gran capacidad de **ZUMEX** en este mercado son:



Continente, en el cual se instalaron, en 1995, 25 equipos y actualmente se proyectan instalaciones en el resto de Hipermercados; Dumaya, en Andalucía; Supermercados Expresso y supermercados Sánchez Romero, en la Comunidad de Madrid; supermercados Bon Preu e Hipermercados Esclat, en Cataluña; Hipermercados Eroski en el País Vasco; y Nusico-Ecoval en Valencia y Sevilla, entre otros. El tercer objetivo de **ZUMEX** es la consolidación del mercado internacional en el cual las máquinas exprimidoras **ZUMEX** se encuentran ya en más de 50 países de los cinco continentes. En la actualidad están representados, en Europa, en Francia, Inglaterra, Alemania, Holanda y Suiza, entre otros; en el continente americano, en México, Argentina, Chile y Colombia, entre otros; en Asia, en Japón, Singapur, Hong Kong y Taiwan, entre otros; en el Continente Africano en Marruecos, Túnez y Kenia, entre otros; en Australia y en los Emiratos Arabes, Qatar y Arabia Saudí...

Otro de los proyectos de **ZUMEX** para 1996 es el afianzamiento de la nueva oficina para la centralización de la Asistencia Técnica, creada el año pasado al mismo tiempo que el Plan de Reclamaciones para mejorar la calidad en la atención al cliente. Esto supone para la empresa la mayor fuente de información sobre la calidad de sus productos.

La sencillez es la fórmula del liderazgo de **ZUMEX**. Toda la gama de sus productos se diseña para la comodidad de su manejo; por eso, la sencillez de todos los mecanismos es la mejor garantía de un funcionamiento perfecto. **ZUMEX**, poco a poco y esfuerzo tras esfuerzo ha ido creciendo y transformándose hasta lo que es hoy, una gran empresa, innovadora y líder en el sector.

Lo más fresco está siempre recién hecho y al instante. Zumex le ofrece un punto de venta con un servicio consistente en máquina exprimidora, mueble expositor, envase, etiqueta personalizada y material de apoyo publicitario.

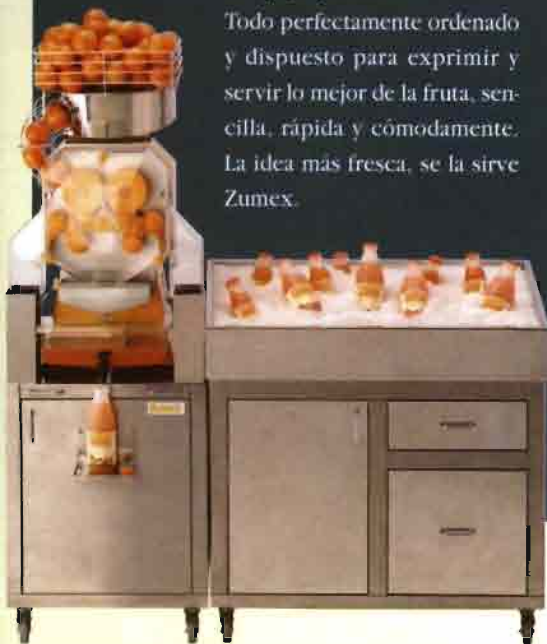
Todo perfectamente ordenado y dispuesto para exprimir y servir lo mejor de la fruta, sencilla, rápida y cómodamente. La idea más fresca, se la sirve Zumex.

# ZUMEX

Lo Más

Fresco

De Su Comercio



# ZUMEX

MAQUINAS Y ELEMENTOS, S.A.  
Pol. Ind. Moncada II • C/ La Cinesa, 1116  
Tel: 348-1301351 • Fax: 348-1301252  
46113 - MONCADA (VALENCIA) SPAIN



CUADRO Nº-4  
LUGAR DE COMPRA DEL PAN (%) (\*)

LUGAR DE COMPRA	1983	1992
DESPACHO MAS CERCANO	49	39
HORNO O TAHONA ESPECIAL	20	26
BOUTIQUE DEL PAN	1	4
ULTRAMARINOS	10	9
SERVICIO A DOMICILIO	12	9
SUPERMERCADOS, GRANDES SUPERFICIES	8	14

(\*) Porcentajes referidos a las personas que compran en cada lugar, aunque sean simultáneos.  
FUENTE: Metra/Seis-CEOPAN



Las industrias de masas congeladas se sitúan preferentemente en el área mediterránea, sobre todo Cataluña y la Comunidad Valenciana, además de Madrid y Navarra. Muchas de las empresas que han entrado en este segmento elaboran también pan fresco.

En 1994 se produjeron 120.000 toneladas de masas congeladas, de las que 50.000 fueron pan, un 88% más que en 1993.

El crecimiento de este segmento está siendo espectacular. En 1985 la producción sólo alcanzaba unas 3.000 toneladas y ahora se están registrando crecimientos del 40% anual. En España el consumo de estos tipos de pan aún es muy bajo: el 2% del total en 1994 y en torno a un 5% en 1995, pero en algunos países ya se han alcanzado cifras muy superiores entre masas congeladas y panes precocidos ultracongelados: del orden del 50% Estados Unidos o el 30% Alemania.

El desarrollo de estos productos ha permitido una enorme variación en la comercialización y puede transformar el punto de venta. El proceso es aún incipiente y no es previsible su evolución. Entre las tendencias más interesantes detectadas se encuentra:

- Auge del consumo de panes precocidos en determinados establecimientos hosteleros y desarrollo de puntos de venta calientes con tecnología muy simple, a veces específicos (bocadillerías) o bien dentro de establecimientos de otro tipo (desde gasolineras,

puestos callejeros o en el metro, puntos en supermercados, ...), a veces sin apenas control sanitario.

- Desarrollo de franquicias. El modelo más desarrollado es el francés, donde el núcleo son los grandes molinos (la franquicia Banette pertenece a los molinos marseleses) que envían a los establecimientos franquiciados una mezcla preparada para el amasado. En España el modelo que se está desarrollando en las franquicias, aún poco numerosas, es la venta de panes precocidos.

- Desarrollo de empresas elaboradoras de los panes precocidos en grandes fábricas que realizan el horneado en establecimientos propios o lo venden para hornear en los despachos de pan ajenos.

En cualquier caso, el desarrollo de los productos congelados puede cambiar radicalmente la organización industrial de la producción de pan y la logística de su distribución, que en algunas ciudades es un verdadero punto negro en la cadena de producción. Las mayores firmas están instalando centros logísticos de frío. En España no se ha detectado un desarrollo significativo de venta de productos congelados al consumidor final.

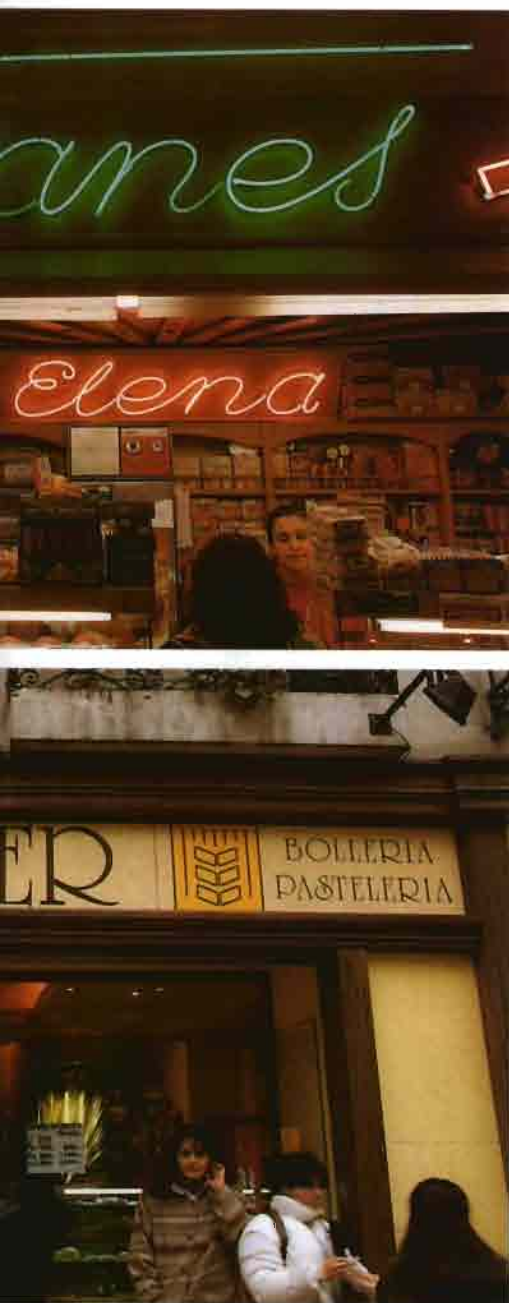
### CONSUMO Y HABITOS DE COMPRA

Según los datos del MAPA en el año 1976 el consumo anual de pan por habitante en España era de 82 kilos, en

1986 había bajado a 63 kilos, para alcanzar un mínimo en 1992 con 55 kilos y remontar en 1994 hasta 58,8 kilos por habitante y año. De este consumo per cápita la mayoría, con 54,68 kilos, corresponde a pan sin envasar y el resto, 4,10 kilos, a panes industriales.

La recuperación del consumo registrada desde 1992 se ha debido al pan sin envasar, mientras que entre ese año y 1994 el consumo de pan industrial ha caído en un 4,65%. El año de mayor consumo de pan industrial fue 1992. Según el informe realizado por





Metra/Seis para CEOPAN el consumo de pan fresco en un 69% no se sustituye por ningún otro producto, sólo en un 16% por pan de molde. El 86% de los hogares españoles consume habitualmente pan común.

La diferencia existente entre los distintos segmentos de la producción de pan se muestran también en los lugares de compra. Así, por ejemplo, los productos artesanales tienen poca entrada en las grandes superficies. El incremento de la venta de pan en supermercados y grandes superficies favorece el mode-

## CUADRO Nº 5 SITUACION DEL SECTOR DE PAN FRESCO EN EUROPA

### DATOS DE PARTIDA

- EL CONSUMO AUMENTA DONDE HAY INNOVACION Y PROPAGANDA
- EL TAMAÑO DE LA EMPRESA PANADERA ESTA AUMENTANDO.
  - EN EUROPA SE HA PASADO DE UNA MEDIA DE 6 EMPLEADOS EN 1980 A 12 EN 1995.
  - SE DETECTA UNA GRAN CONCENTRACION BAJO DISTINTAS FORMULAS.
  - EN GRAN BRETAÑA E IRLANDA EL 80% ESTA EN MANOS DE PANADERIAS INDUSTRIALES Y EL 20% EN ARTESANAS. LA SITUACION ES CONTRARIA EN ALEMANIA.
- EL 70-80% DE LA VENTA EUROPEA ESTA EN MANOS DE CADENAS DE DISTRIBUCION, QUE HAN APOSTADO POR LOS PRODUCTOS FRESCOS.
- ES IMPRESCINDIBLE LA AUTOMATIZACION DEL SECTOR.
- SE DETECTA UN INTERCAMBIO DE ESPECIALIDADES ENTRE PAISES. EL MEJOR EJEMPLO ES LA "BAGUETTE"
- SE DETECTA UN GRAN EXITO DEL HORNEADO EN EL MOMENTO: LOS "PUNTOS CALIENTES"
- ES IMPRESCINDIBLE MEJORAR LA IMAGEN DE LA PANADERIA.

### RETOS

- CAMBIO DE PENSAMIENTO DEL PANADERO: APROXIMACION AL CLIENTE
  - CAMBIO DE MENTALIDAD DE LAS EMPRESAS.
- ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD (ADAPTACION A LAS NORMAS ISO 9000 Y CONTROL DE PUNTOS CRITICOS).

### CONDICIONES PARA EL EXITO

- UTILIZACION SELECCIONADA DE NUEVAS TECNOLOGIAS
- INDIVIDUALIZACION EN LA ATENCION AL CLIENTE.

FUENTE: Dr. Pfeifer, Comité Director de la UIB, Innsbruck, 28.IX.1995.

lo de producción del tipo II, basado en grandes fábricas que venden en puntos de venta ajenos: en la actualidad la mayoría de las grandes superficies y de cadenas de supermercados ha establecido acuerdos con grandes fábricas de pan, en ocasiones con los productores de panes precocidos, abandonando la producción propia.

En cuanto a los hábitos de los consumidores por lugares de venta, del análisis del cuadro nº 5 (2) destaca la caída de las compras en el "despacho más cercano", los ultramarinos y el servicio a domicilio, mientras suben las ventas en tahonas especiales, boutiques del pan y supermercados. El incremento en los dos primeros tipos de establecimientos está ligado a la búsqueda de

un producto de mayor calidad, generalmente de mayor precio y frecuentemente recién horneado. Por el contrario, aunque haya grandes superficies y supermercados que ofrezcan una buena calidad y tengan precios altos, los criterios que inclinan a la compra en grandes superficies y supermercados son precios y comodidad. De hecho el precio del pan ha sido uno de los reclamos de estos establecimientos (3).

La evolución del consumo, las variedades, las nuevas tecnologías y las nuevas técnicas de comercialización son cuestiones que aparecen estrechamente relacionadas y que están alterando en profundidad la cadena de producción del pan. Por ejemplo, el incremento de la venta de pan en grandes



superficies favorece a las fábricas del tipo II. Las franquicias o los puntos calientes basados en panes precocinados pueden llegar a sustituir a determinadas tahonas del tipo II (despacho y fabricación conjunta), aunque también puede abrir una vía para la mayor competitividad de estas instalaciones de cara al futuro.

Para el MAPA, las compras realizadas en supermercados e hipermercados se acercaban ya en 1992 al 20% (en valor), en 1993 superaron este umbral y en 1994 cayeron ligeramente. Según esta misma fuente, las ventas en tienda tradicional hasta 1992 se situaban cerca del 80% y en 1993 cayeron por debajo del 60%.

El tipo de pan con mayor cuota de mercado (1991, estudio encargado por CEOPAN) es la "Flama" de 201-400 gramos, que alcanza el 53% como media en España, siendo mucho mayor su participación en algunos mercados: 84% en Madrid, 73% en Aragón, 68%

en Cantabria y 62% en Navarra. Los otros formatos con más peso global son la "Flama" de menos de 200 gramos (15,6%) y el "Candeal" (10,7%).

Para todos los expertos, el incremento del consumo de pan tiene que venir de la mano de una mayor oferta de variedades, a la vez que de una mejora continua de la calidad. Es necesario, por ejemplo, lanzar campañas de comunicación dirigidas a nutrólogos, escuelas, restauradores, etcétera, donde se expliquen las ventajas nutritivas del pan, su enlace con la dieta mediterránea, hay que dar a conocer las nuevas variedades, etcétera.

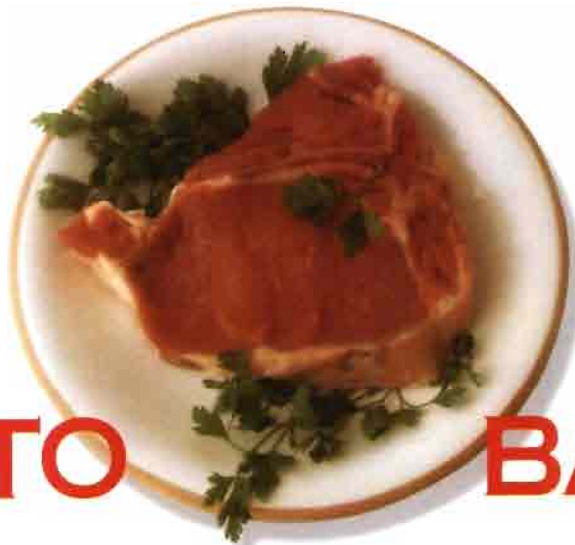
En definitiva, abordar los problemas del bajo consumo de pan requiere un esfuerzo conjunto de todo el sector productor, en el que podrían participar también productores de trigo panificable, harineras y otras industrias suministradoras de inputs orientado a mejorar y garantizar la calidad del producto, aumentar la cualificación de empresarios y trabajadores y promocionar el consumo. □

**ALICIA LANGREO NAVARRO**

Doctor Ingeniero Agrónomo.  
Directora de Saborá, S.L.  
Estrategias Agroalimentarias.

### NOTAS

- (1) Confederación de las diferentes Asociaciones de fabricantes del pan "del día".
- (2) Se ha optado por utilizar la clasificación de CEOPAN frente a la del MAPA, aunque esta sea posterior, ya que, a los efectos que interesa en este trabajo, es más ilustrativa su catalogación de establecimientos.
- (3) Según el MAPA (La Alimentación en España 1994) el precio más alto del pan se encuentra en los hipermercados, mientras los profesionales acusan a estos establecimientos de vender con pérdidas.



# INSTINTO BÁSICO

*Desde los tiempos más remotos, el hombre ha sentido la tentación de "la carne", el más delicioso manjar. La carne con el sabor más fresco y jugoso.*

*Hoy en día, **fricosa** te la da seleccionada y te ofrece la mejor Calidad en canales y despiece de vacuno y porcino. Para que satisfagas tu **instinto básico**.*

PRODUCTOS CÁRNICOS

