

Frutas y hortalizas

Siguiendo el hilo... desde el origen hasta el cliente

Evolución del consumo de frutas y hortalizas, necesidades del cliente y de la distribución. El debate de la codificación y la trazabilidad.

Alicia Namesny

agrocon@ediho.es

España es un mercado habituado a comer fuera de casa; en el período 1993 - 1998 prácticamente no hay cambios entre las cantidades de alimentos totales destinados al consumo doméstico y el que se hace fuera del hogar (7.000 toneladas fuera del hogar y 27.000 en él). Por semana, cada español consume -ya sea en casa o fuera- 1.65 kg de frutas frescas y 1.15 de hortalizas. El análisis del significado de frutas y hortalizas en la dieta española, hecho por Joan Alos, de la empresa Dympanel, es el marco bajo el cual se analizaron tanto la evolución de ese consumo como las necesidades de la distribución y cliente, en el Ier. Seminario AECOC de Productos Frescos tuvo lugar en Valencia, el 1º de julio 1999.

Es difícil consumir fruta fuera de casa

El consumo fuera de casa es de un 16% de hortalizas, mientras que sólo un 9% del 1.65 kg semanal de fruta fresca corresponde a la restauración. ¿Los porqué? Manuel García Portillo, de Tecnidex, indica, en una reunión del Comité de Control de Calidad del SIAF (Salón Interprofesional de Alimentación en Fresco), que quizás debiéramos inducir a la restauración a que, al igual que, cuando pedimos una ensalada, no nos traen una lechuga entera en un plato, se haga lo mismo con la fruta. Que ésta se prepare para facilitar su consumo. La restauración, en palabras de Javier Bajo, presidente de ASCAREM, la Asociación de Cadenas de Restauración Moderna, indica que el problema



Joan Alos, director de nuevos desarrollos de Dympanel, S.A., empresa especialista en estudios de mercados

que tiene esto es que carecen de proveedores ya sea de la fruta preparada como de la maquinaria para hacerlo; un restaurante moderno no tiene personal ni espacio para preparar la fruta, por lo que se prefieren los postres lácteos.

Frutas y hortalizas en la dieta mediterránea

Si bien países como Portugal o Grecia llegan a consumos mayores que España, todos ellos se caracterizan por su «dieta Mediterránea», basada en un alto consumo de frutas y hortalizas, aceite de oliva, pescado, y relativamente menor de carnes y lácteos. La evolución en los últimos años muestra un avance de dietas «nórdicas» y esto se

revela en el perfil dietético español. Se consume el doble de proteína de la necesaria (la desviación respecto a las recomendaciones dietéticas es del 104%), un 53% más de grasa que la necesaria, mientras que existen déficits en el consumo de fibra (-17% respecto a las recomendaciones), de carbohidratos (-27%) y de zinc (-33%). Para este último, buenas fuentes entre los vegetales son las legumbres secas, las cebollas y los frutos secos.

La evolución y las expectativas

Entre dramática y muy preocupante es la definición para el comportamiento del consumo de frutas y hortalizas. En 10 años, la década comprendida entre 1987 y 1997, el consumo de frutas descendió de 108.9 kg/persona/año, a 84.5 (y hay cifras para el año 1998 de 79 kg/persona, la cifra más baja de todas las registradas); los datos presentados por el conferenciante de Dympanel para hortalizas son 66.5 kg/persona en 1987 y 59.7 en 1997, con un mínimo en 1995 (55.3 kg/persona/año). Sobre lo que pueda deparar el futuro en el panorama de frutas y hortalizas en España, Dympanel cree que, respecto a las últimas, difícilmente irán a más. Otros observadores creen que el

Los integrantes de EUREP

- Albert Heijn
- Continent (Promodes)
- Coop Italia
- Delhaize «Le Lion»
- Edeka
- GB
- GHD
- ICA Handlarna
- Kesko
- Kooperativa Förbundet
- Makro
- Mercados mayoristas belgas
- Migros
- Safeway (preside EUREP)
- Sainsbury's
- Somerfield
- Spar-Austria
- Superquinn
- Tesco
- Waitrose

Fuente: EUREP



Kristian Möller, secretario de EUREP, agrupación de detallistas comprometidos con un protocolo propio de Buenas Prácticas Agrícolas.

futuro de la dieta se desarrollará al revés, más hortalizas y aún menos fruta. El consumo de alimentos depende también de las modas, y sobretodo de la información que emiten los proveedores sobre los clientes. Las frutas frescas tal vez sí, dependiendo de calidad y precio. El comercio tradicional, especialmente los mercados se defienden muy bien en el terreno de los productos frescos en calidad, variedad y precio, si bien últimamente hipers y supers ganan terreno por toda Europa.

¿Cómo garantizar la sanidad de los alimentos?

La inexistencia de un único reglamento y muchas veces, su total ausencia, sobre medidas que aseguren la seguridad alimentaria, está dando lugar a que sea la propia distribución la que tome la iniciativa. La propuesta más importante, por las firmas que están detrás de ella, es la del Euro Retailer Produce Working Group, EUREP, que ha acordado aceptar y promocionar los estándares del protocolo de Buenas Prácticas Agrícolas, BPA (o, en inglés, GAP, Good Agricultural Practices). Kristian Möller, secretario del grupo, cuya sede está en Alemania, en el prestigioso EuroHandelsinstitut -un institu-

to que realiza investigaciones de mercado para empresas-, indica que una de las principales fuerzas de cambio está en la comunicación. Un cliente día a día más educado requiere información sobre lo que consume.

El reto a que se enfrentan las medidas sobre BAP es que deben ser aplicables en todo el mundo, ampliamente apoyadas, tratarse de estándares realistas pero estimulantes, deben reconocer el progreso actual, animar a una mayor mejora y capaces de ser medidas. Las BAP fomentan una serie de medidas que tienen en cuenta al medioambiente y al consumidor. El trabajo en estrecha colaboración entre productores y proveedores es uno de los pilares en que se asienta el trabajo de EUREP.

Martinavarró: la experiencia BPA de una empresa privada

La empresa Martinavarró y Anecoop son buenos ejemplos, uno en el ámbito de la empresa privada y el otro de la cooperativa, de proveedores que trabajan para cadenas que aplican la filosofía EUREP.

José Luis Ripollés, es un técnico con amplia experiencia en la producción integrada que conduce los trabajos de Martinavarró y ha vivido desde sus inicios la preocupación en España por el tema. Su visión la situación queda clara de su intervención en el Seminario. «En 1996 aparece publicado el primer reglamento para la producción integrada de los cítricos en Cataluña, en 1997 el de la Comunidad Valenciana y en 1998 los de las comunidades de Murcia y Andalucía. ¿Frutos sanos?,

Marco de las Buenas Prácticas Agrícolas (BAP)

- Uso mínimo de agroquímicos
- Movimiento hacia el Manejo Integrado de Cultivos (ICM)
- Implantar la trazabilidad
- Empleo eficiente de recursos
- Promueve la vigilancia medioambiental
- Prioridad por la salud, seguridad y bienestar del consumidor y el operador

Fuente: EUREP

esta es la pregunta. Si consideramos como fruto sano aquel que posee unas buenas características EXTERNAS como color, tamaño, ausencia de defectos de piel, INTERNAS como contenido en zumo, azúcar, ácido, ausencia de semillas, NUTRICIONALES como contenido en agua, minerales, vitaminas y SANITARIAS como niveles de



**Figura 1:
Participación
de Edeka
en el mercado
de la alimentación
en Alemania.
1997**

residuos de plaguicidas inferiores a los límites máximos permitidos o la ausencia de microorganismos, más del 90% de nuestros cítricos cumplirían con estas exigencias en la actualidad. Sin embargo, no ocurre lo mismo si añadimos a las características anteriores una nueva que podríamos definir como CALIDAD ECOLÓGICA, es decir, que se haya obtenido mediante la utilización de técnicas de cultivo respetuosas con el medio ambiente o, lo que es lo mismo, mediante la aplicación de programas de producción integrada. En la actualidad tenemos suficientes conocimientos técnicos para poder aplicar esta estrategia de cultivo a los cítricos.»

Enrique Martinavarro, explica que la estrategia de su empresa pasa por dividir a sus proveedores en 3 grandes grupos, buscando integrar a todos aquellos que estén interesados en la

mejora de sus prácticas. Los agricultores del tipo C están enfocados a proveedores con pocos medios técnicos y tamaño pequeño o con poco acercamiento a la empresa. Los agricultores del tipo B reciben asesoramiento directo con el fin de transmitir la técnica de producción integrada de forma progresiva, incluyendo puesta a punto de ma-

L a inexistencia de un único reglamento sobre medidas que garanticen la seguridad alimentaria, hace que la propia distribución tome la iniciativa. Las BAP, propuesta de EUREP, fomentan medidas que respeten medioambiente y consumidor

quinarias de tratamiento, momentos de aplicación, tipos de abonado, riegos, etc. Este grupo totaliza 332 ha. Los agricultores tipo A implican la aplicación inmediata de todas las técnicas de producción integrada; totalizan 1.417 ha. Las conclusiones de la empresa Martinavarro son claras: en el cultivo de cítricos en España, por el pequeño tamaño de muchas fincas, es posible la producción integrada, pero debe admitirse que no son posibles fórmulas para unificar la producción integrada. Ha de aceptarse una adaptación a las circunstancias. Por ejemplo, para muchos agricultores, es difícil manejar contenedores para residuos, por los problemas de superficie mencionados.

La perspectiva de Edeka, un miembro de EUREP

Edeka es el grupo líder en la distribución alemana (véase la Fig. 1), cu-



TEKU, la mejor elección Programa en crecimiento

- + calidad superior
- + excelente servicio
- + precios económicos

Envíen este cupón y recibirán, a vuelta de correo, el catálogo general TEKU.

Nombre-Empresa _____

Calle/Nº _____

C.P./Ciudad/Provincia _____

P 01/99



PÖPPELMANN

Pöppelmann Ibérica S.R.L.

Plaça Vicenç Casanovas, 11-15 - E-08340 Vilassar de Mar
Teléfono: 93 754 09 20 - Telefax: 93 754 09 21

Los códigos EAN 13 y EAN 128, identificación e información

El código EAN 13 y el código de barras EAN 128 son herramientas indispensables para reconocer e identificar los productos y su logística

El Código EAN 13 (Figura 2) es una identificación única e internacional de artículo. Para poder proceder a esta identificación unitaria y no ambigua las empresas se registran en cualquier organización perteneciente a EAN internacional, obteniendo así un número de empresa único.

A continuación las empresas que obtienen dicha identificación, dispondrán del espacio necesario para codificar la totalidad de sus referencias. Este procedimiento permite que todos los artículos posean un número de identificación único y reconocible internacionalmente por todas las empresas de distribución.

Por su parte, el código de barras estándar EAN 128 (Figura 3) es una herramienta creada para entornos no detallistas (almacén), capaz de conectar el flujo físico de mercancías con el flujo de información. Completa los estándares EAN creados inicialmente para la identificación de los productos ya que, además de identificar los productos y sus agrupaciones, permite representar

información adicional inherente al producto -información logística- tal como el número de lote, la cantidad de unidades, fechas (caducidad, producción, envasado, ...), dimensiones comerciales y logísticas, envíos, números de serie, etc. Asimismo, también permite la identificación de localizaciones y puntos de entrega. El EAN 128 permite identificar en barras las características o atributos de una unidad logística o unidad comercial y seguir al producto a lo largo de toda la cadena.

Fuente: AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial)

**Figura 2:
El código EAN 13**



**Figura 3:
El código EAN 128**

MICASA, S.A.	
DESCRIPCIÓN PRODUCTO: SANDÍA SIN PEPITAS	
Nº EAN: 084 1234567890 5	
CANTIDAD: 8	
FECHA CAD.: 30/12/99	
S.S.C.C.: 3 84 123451234567899	
(02)08412345678905(17)991230(37)08	
(00)384123451234567899	

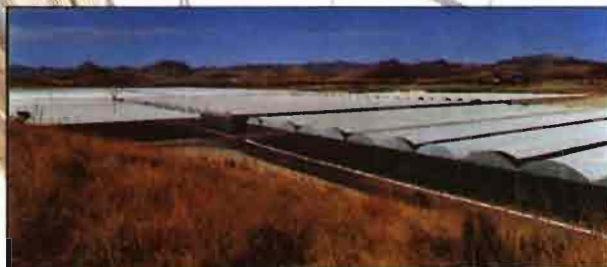
Los orígenes se remontan al siglo pasado. Su estructura implica a 6.200 detallistas, 10.610 supermercados Edeka, 12 cooperativas de distribución y la central Edeka más sus sucursales. Factura 59.373 millones de marcos al año (datos 1997); la primera posición que ha ocupado tradicionalmente ha sido ocupada ahora por Wal Mart tras su desembarco en Alemania, con una facturación que cuadruplica la de Edeka.

Alemania es el principal importador europeo y un mercado de avanzada; cuando algo aún no es creíble que suceda en otros mercados, ahí ya es una realidad; es el caso del nivel de concentración de la distribución, uno

Alemania es el principal importador europeo y un mercado de avanzada; lo que aún no es creíble en otros mercados, ahí ya es una realidad. Es el caso del nivel de concentración de la distribución, de la aparición de tiendas «delikatessen» y de sectores de población cada vez mayores para quienes el criterio calidad, y no el precio, es el primer elemento de decisión

de los mayores del mundo, de la aparición de tiendas «delikatessen» en respuesta a ello, la ocupación del espacio «tienda tradicional» por parte de la población inmigrante (turcos en el caso de Alemania), preocupación por los envases (la célebre ley Töpfer), sectores cada vez mayores de población para los cuales el criterio calidad es el primer elemento de decisión y no el precio (Miguel Merino, en uno de sus artículos, explica que lo que se produce en Alemania es una polarización; los productos de precios intermedios pierden espacio a favor de los muy económicos y de los de alto precio, para una población de alto nivel adquisitivo o que por su modus vivendi -personas solas- pueden dedicar más dinero a darse determinados gustos gastronómicos).

INVERCA SOLUCIONES DE FUTURO



LA CALIDAD Y EL DISEÑO DISTINGUEN A LOS INVERNADEROS INVERCA



**EN INVERCA FABRICAMOS LOS INVERNADEROS ADAPTÁNDOLOS
A LAS NECESIDADES DE SU CULTIVO,
OFRECIÉNDOLE LA MÁXIMA PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD**



INVERNADEROS Y TECNOLOGIA, S.A

**Poli gono Industrial 'El Serrallo'
Ctra. Grao-Almazora, Km 1.5
12100 GRAO (Castellón)
Tel. (964) 28 22 32
Fax. (964) 28 24 40**

Francisco Contreras, director de Edeka España, es un convencido que el producto estándar lo tendrá toda Europa y que la forma de competir es la especialidad. La experiencia de la firma indica que el consumidor alemán se comporta de una manera inestable e indecisa, compra de una manera impulsiva, exige información sobre las características del producto, exige una amplia gama de productos, calidad y frescura y el precio es el motivo que ocupa el tercer lugar en la compra de frutas y verduras (primero debe dar una impresión de producto fresco y sano y en segundo lugar debe tener una presentación atractiva). El ambiente del supermercado debe ser además agrada-

- continuidad
- calibre y embalajes adecuados.

Edeka tiene en la actualidad 3 niveles de producto. Los dos superiores están asociados a sendas marcas. Rfo Grande distingue a una gama de productos -en fresco e industrializados- de muy alta calidad y caracterizados por su sabor garantizado. Wertkost se reserva para el producto ecológico. La compañía tiene claro que si los lácteos invierten en publicidad más del 12% de su facturación y las frutas y hortalizas menos del 0.2%, de los cuales, el 90% lo aporta la gran distribución, difícilmente se pueden esperar milagros. En Alemania, donde se llevan a cabo buena parte de las inversiones en promo-

secuente dificultad de unificación. Pero aún quedan cosas por hacer y propone crear los códigos EAN 13 para los clientes y productos que faltan.

La empresa, comercializadora de las cooperativas que la integran, se encuentra inmersa en un proyecto de comunicación, etiquetado y trazabilidad, cuyo objetivo es establecer un sistema de comunicación basado en la captura de datos utilizando métodos electrónicos (códigos de barras EAN 128) y comunicarlos de Cooperativa a Anecoop, de Anecoop a Cliente y en sentido contrario. El uso de los códigos de barras EAN permitirá conectar el flujo físico de mercancías con el flujo de información en tiempo real.



A la izquierda, Enrique Boigues, director de logística de AECOC, moderando las preguntas después de la presentación de Francisco Contreras, Director de Edeka España (a la derecha).

ble para que la compra se produzca.

¿Qué información demanda el consumidor en el punto de venta? Aprecia las recetas, las promociones con degustación, las promociones a domicilio, los anuncios por altavoz en el punto de venta y, en último lugar, es decir, lo que menos, los vídeos.

Edeka pide a sus proveedores es:

- ir a un producto de calidad
- que se responsabilicen frente al medio ambiente
- que utilicen P I
- especialidad: que sean productores expertos en lo que cultivan.
- coordinación de la logística de la producción con Edeka: que sus proveedores produzcan el producto que Edeka puede vender

ción de frutas y verduras, el consumo aumenta.

ANECOOP: desarrollo de la trazabilidad

La preocupación de ANECOOP por la PI y otros tipos de medida actualmente englobadas en los códigos de BAP data igualmente de tiempo. Francisco Borrás lamenta la oportunidad que perdió España de intervenir en la elaboración del catálogo europeo de códigos EAN 13 (son los que van en el envase para el consumidor) para frutas y hortalizas, un tema al que fue invitada pero por el que, en aquel momento (1986), no manifestó interés. Esto llevó a que las empresas interesadas desarrollaran sus propios códigos, con la con-

Información en la etiqueta EAN 128

- Para cajas

- Número de artículo EAN 13 (catálogo de Anecoop)
- Coop. de Origen codificada
- Fecha de confección
- Fecha de caducidad
- Código con indicación del código EAN del proveedor y del número de la caja

- Para pallets

- Número de artículo EAN 13
- Número de cajas en el pallet
- Fecha de confección (a/m/d)
- Peso bruto del pallet
- Número de lote
- Variantes del producto
- Código con indicación del código EAN del Proveedor y del número del pallet

Fuente: ANECOOP

El proyecto se desarrolla en tres fases. La primera implica estos pasos:

- Anecoop crea el «Catálogo de Productos», es decir, unifica productos y codificación para cada uno de ellos mediante códigos EAN 13.

- Definición de formatos y parámetros de etiquetas de caja y pallet (EAN128).

- Implantación en las cooperativas de códigos EAN 128 para etiqueta de caja y pallet

- Implantación de un sistema de comunicación entre Anecoop y las Cooperativas

- Actualización automática del catálogo de productos y otros parámetros del EAN-128 cuando sea necesario en los almacenes de las cooperativas.

La fase 2 implica el establecimiento de un sistema de comunicación con soporte electrónico para la gestión comercial entre departamentos comerciales y administrativos de Anecoop, Cooperativas y Clientes. La fase 3 comprende varias acciones:

- Implantación en las cooperativas de sistemas de captura de datos por métodos electrónicos (códigos de barras EAN 128) a través de todo el proceso productivo de las mismas.

- Conexión del flujo de mercancías con el flujo de información: sistemas automáticos de control en los almacenes (entradas, cámaras, etc.)

- Control on-line del estado de los pedidos: % finalizado, % pendiente, hora prevista de finalización, etc.

- Implantación del sistema automático para el mantenimiento de la trazabilidad en las cooperativas

- Sistema de integración total de la información entre las cooperativas y Anecoop.

AECOC: las herramientas para la trazabilidad

El comercio siempre ha tenido necesidad de «seguir» al producto: alba-

ranes y otros documentos no son más que pruebas de ello. Pero son cada vez más los mercados que necesitan herramientas que agilicen los procesos y permitan obtener información de manera rápida. En frutas y hortalizas, la necesidad de trazabilidad se justifica además por motivos sanitarios.

Enrique Boigues, que en su división de logística de AECOC lleva todo lo que tiene que ver con frutas y hortalizas, dedica cada vez más atención a estos productos por las necesidades comerciales aún no satisfechas de identificación. AECOC representa en España al Sistema EAN Internacional; el código de barras estándar se basa en este sistema, desarrollado para identificar automáticamente artículos cualquiera sea su origen o destino. A cada artículo se le asigna un código, único e individual, válido a lo largo de toda la cadena de suministros. Este código se simboliza mediante el código de barras; su lectura, mediante un escáner, permite la instantánea identificación de los artí-

L a forma de competir es la especialidad. Los grandes grupos de la distribución, como Edeka, exigen a sus proveedores que sean productores expertos, que utilicen PI, y empleen calibres y embalajes adecuados

Especialistas en nutrición vegetal

Ácidos húmicos
HUMISTAR

Aminoácidos
DELFIN
GAMA ATON
RUTER AA

Hierro quelatado con EDDHA
ULTRAFERRO

Quelatos de EDTA
GAMA
TRADECORP

TRADECORP
TRADE CORPORATION INTERNATIONAL

C/. Julián Camarillo, 29
Diapasón 1 - 28037 MADRID
Tel.: +34-91 327 32 00 - Fax: +34-91 304 71 72
e-mail: chelates@nova.es

<http://www.ediho.es/tradecorp>

culos, productos, unidades de expedición y paletas, así como la cesión de la información incorporada en el mismo.

De interés en frutas y hortalizas existen básicamente dos códigos, el EAN 13 (Fig. 2) y el EAN 128 (Fig. 3). Existen «Recomendaciones AECOC para la Logística» (RAL) aplicadas a frutas y hortalizas, recogidas en un folleto específico.

Mercadona apuesta por la logística

Esta cadena española, que cuenta con 17.000 empleados, centra su estrategia en la consideración del cliente

En su apuesta por satisfacer al cliente, Mercadona sigue una serie de estrategias que pasan por firmar acuerdos con los proveedores, comprar en origen y distribuir a los puntos de venta desde los centros logísticos que tiene en todo el país

como el «jefe» y, por tanto, quien manda. José Luis Blanes, director financiero de la empresa, indica que lo que «el jefe» desea es:

- buenos productos
- grado de madurez adecuado
- recién cosechados; frescos
- surtido para sus necesidades
- al menor coste posible.

Para satisfacer estas necesidades Mercadona ha desarrollado unas estrategias que pasan por firmar acuerdos con los proveedores, comprar en origen y distribuir el producto a los puntos de venta a partir de los centros logísticos que tiene establecidos en la geografía española. En ellos se sigue un doble horario de recepción y preparación. La mercadería recepcionada en la mañana (de 10 a 14) se prepara entre las 14 y las 22. La mercadería recibida entre las 14 y las 2 horas se prepara a partir de las 22 y hasta las 7.

Las claves para realizar un trabajo rápido y cuidadoso están en el uso de la radiofrecuencia, toda la fruta y ver-

dura se apila a una sola altura, se usan sólo medios palets, las cajas son estándar 60 x 40 o submúltiplos y se trabaja con un pool de cajas de plástico alquilado. Este último es uno de los puntos clave más importantes en la logística de Mercadona; el establecimiento de un pool de Envases Rígidos



José Luis Ripollés, director técnico de la empresa Martinavarro, especialista en cultivo integrado.

de Transporte (ERT) se hizo trabajando conjuntamente con AECOC por la identificación; en este momento mueven 52.000 cajas diarias. La evaluación del trabajar con un pool de envases retornables tiene dos puntos negativos: se manipulan más envases y hay que gestionarlos para evitar pérdidas. Sin embargo, las ventajas compensan: siempre hay envases limpios, facilidad al montar los palets en el almacén, el proveedor no invierte en cajas de plástico, mayor altura en los palets a tiendas y que los envases llegan al almacén prácticamente clasificados.

Grupo Royal; partenariatio con la Gran Distribución Organizada

José Gandía, además de representar en España las obtenciones californianas de variedades de melocotón, nectarina y otras frutas es responsable del Grupo Royal, con el que pone en práctica la importancia comercial de trabajar con variedades idóneas obtenidas por los autores de las variedades

Protagonistas del Seminario AECOC

● AECOC

Enrique Boigues, dir. de Logística:
eboigues@sede.aecoc.es

● ANECOOP

Francisco Borrás, Dir. Comercial
Fax: +34-963 938 510

● ASCAREM

Javier Bajo, Presidente
jbajo@promodes.com
Mario Cañizal, Gerente
tomtrade@ibernet.com

● EDEKA

Fr. Contreras, Dir. Edeka España
edeka@magicsound.es

● EUREP. Euro Retailer Group

Nigel Garbutt, Kristian Möeller
moeller@ehi.org / www.ehi.org

● GRUPO ROYAL

José Gandía
Fax: +34-955 790 162

● MARTINAVARRO

José Luis Ripollés, Dir. Técnico
E. Martinavarro, Dir. Comercial
Fax: +34-964 56 15 76

● MERCADONA

José Luis Blanes, Dir. Financiero
Fax: +34-963 883 302

más modernas. Las empresas que lo componen cuentan con 1.000 ha de frutales y otras 800 ha de espárragos, distribuidas en Sevilla, Badajoz y Guareña. La evolución es clara: de 5.420 t en 1993 se pasó a 17.000 en 1999. La empresa ha pasado por tres etapas; en la primera, que abarca la década de los 80, el secreto fueron tierras y tecnología; en una segunda etapa añade los servicios al cliente; en la tercera se suma la «construcción con el cliente». Es decir, la diferenciación a través de la calidad, el trabajo artesanal, la investigación e innovación, el servicio al cliente y la continuidad de volumen son elementos claves de la filosofía de la empresa. A ello se suman las relaciones «de familia» con los supermercados para, entre ambas partes, lograr la máxima rentabilidad por metro lineal.