

COMERCIALIZACIÓN: CIFRAS Y PRODUCTOS EN LA EXPORTACIÓN CÁRNICA PORCINA ESPAÑOLA

Antonio Rouco Yáñez: Profesor Titular de Universidad de la Facultad de Veterinaria. Departamento de Producción Animal. Economía Agraria. Universidad de Murcia.

Alberto Álvarez de Benito: Gerente de ANAPORC.

INTRODUCCIÓN

El área de la empresa encargada de la comercialización constituye su conexión con el mercado y, en definitiva, el nexo de unión entre la producción y el consumo. La eficacia de este área es lo que permitirá a las empresas conocer las necesidades del consumidor y satisfacerlas mejor que la competencia, mediante el intercambio de productos en un sistema comercial (mercado, competidores, entorno, etc.) que escapa a su control.

Además, en sectores maduros como el cárnico, las decisiones comerciales que adoptan las empresas se configuran como importantes fuentes de ventajas competitivas. De aquí que vayamos a analizar la función comercial de las empresas muestreadas, lo que servirá como punto de partida para establecer recomendaciones dirigidas a mejorar su posición competitiva, para ello el trabajo lo hemos estructurado en cuatro apartados que abordan:

- La planificación comercial.
- El análisis del sistema comercial (mercados y competencia).
- Los objetivos de comercialización.
- Acciones de marketing.

PLANIFICACIÓN COMERCIAL

Tiene por finalidad desarrollar programas de acción para lograr los objetivos de marketing de la organización. Estos se formalizan en un plan de marketing cuya elaboración corresponde al departamento de marketing que se encarga asimismo de su ejecución y del control de los objetivos previstos con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctoras oportunas.

El estudio de estos aspectos en las empresas cárnicas pone de manifiesto:

1º Aproximadamente una quinta parte de las empresas (19,8%) no cuentan con departamento de marketing.

2º Escasa tendencia a planificar acciones comerciales, casi la mitad de las empresas (41,2%) no realizan planes de marketing.

Por otro lado, las empresas que cuentan con un departamento de marketing realizan planes comerciales en mayor medida (70%) que las que no dispone del mismo (14%).

La existencia de departamento de marketing se relaciona con los mercados de destino y con la actividad innovadora de las empresas (Cuadro

1). Las que se dirigen a los mercados de consumo cuentan con ese departamento en mayor medida (85%) que las que tienen como destino los mercados industriales (68%). Aunque las diferencias estadísticamente no son significativas, también se observa que las empresas de mayor dimensión (tanto en número de trabajadores como en volumen de ventas) son las que en mayor proporción tienen un departamento de marketing en su organigrama.

**CUADRO 1
EXISTENCIA DE DEPARTAMENTO Y PLAN DE MARKETING Y CARACTERÍSTICAS
DE LAS EMPRESAS (% DE EMPRESAS)**

	Mercado		Formación Superior del Gerente		Innovación Comercial	
	Consumo	Industrial	No	Sí	No	Sí
Departamento de marketing	85	68	81	78	55	86
Plan de marketing	58	60	51	69	50	62

En cuanto a la planificación de actividades comerciales, se observa que la formación del gerente es la variable que más discrimina. Así, las empresas con un gerente con formación universitaria planifican más que aquéllas cuyo gerente no dispone de dicha formación, de manera que el 69% de las primeras realizan planes de marketing frente al 51% de las segundas.

SISTEMA COMERCIAL

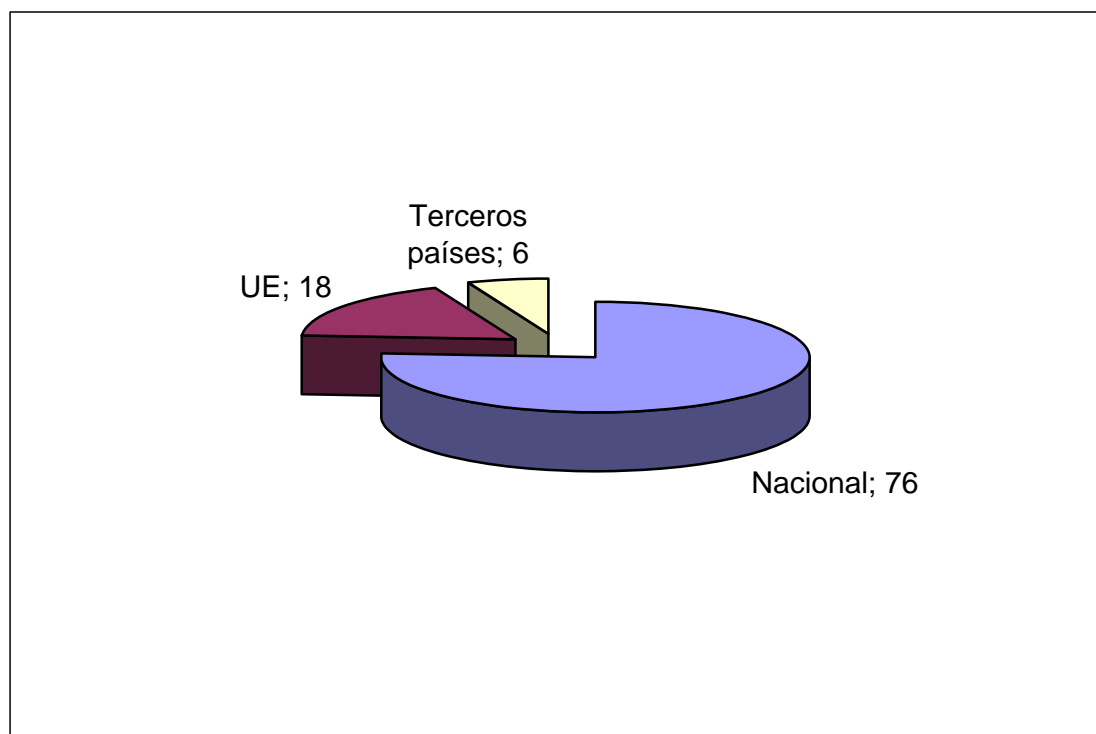
Antes de fijar los objetivos comerciales, las empresas deben realizar un análisis interno de sus propios recursos y capacidades, y otro externo para analizar los elementos del sistema comercial que escapan a su control (mercados y competencia) y que condicionan la relación de intercambio. Esto les permitirá identificar oportunidades y amenazas, así como puntos fuertes y débiles de la propia organización y de la competencia. Vamos a intentar conocer los principales aspectos del sistema comercial de las empresas cárnicas.

1.- MERCADOS

Analizaremos el ámbito geográfico de los mercados de las empresas cárnicas españolas, atendiendo a la distribución porcentual de las ventas y al porcentaje de empresas que acceden a los diferentes mercados.

Con relación al primer aspecto, los datos del Gráfico 1 ponen de relieve, por un lado, la escasa proyección internacional de las empresas a nivel agregado, teniendo en cuenta el 126% de autoabastecimiento del mercado porcino español, con tan sólo un 24% de las ventas en mercados de Exportación, representando la Unión Europea el 73% de las mismas y el resto en terceros países; y de otro, el carácter localista de sus mercados que acaparan el 39% de las ventas, frente al 37% que representa el mercado nacional.

GRÁFICO 1
MERCADOS DE DESTINO DE LAS EMPRESAS CÁRNICAS



Estos datos confirman la aun baja importancia de las exportaciones españolas en este sector, lo que contrasta con el enorme esfuerzo inversor que hubo que realizar para homologar las instalaciones para concurrir en los mercados comunitarios, con la apertura de nuevos mercados como el de Estados Unidos y con su interés para hacer frente al estancamiento de la demanda interna. Además, la salida a los mercados exteriores permite a las empresas superar la estacionalidad de las ventas y conseguir mejores precios para algunos artículos.

Si se compran los datos anteriores con los procedentes del número de empresas que acceden a cada mercado se observa que el reducido volumen de ventas totales en el exterior (24%) contrasta con el alto número de empresas que acceden a mercados exteriores (42,2%), dirigiéndose el 41,2% de las empresas a países de la Unión Europea y el 10,8% a otros países. Esto viene a confirmar que estamos asistiendo a la apertura internacional de las empresas del sector, si bien en la actualidad la mayoría lo están haciendo mediante carne de porcino a mercados de la Unión Europea y de una manera testimonial en términos de margen y valor añadido, a excepción de algunas firmas muy concretas, y en especial las dedicadas al sector jamonero e ibérico.

En el mercado interior, se observa un gran equilibrio entre los mercados regionales y nacionales tanto en volumen de ventas (49% y 45% respectivamente), número de empresas que se dirigen a los mismos (77,5% para ambas) y empresas que los tienen como principal destino de sus ventas (48% y 52% respectivamente).

Las posibilidades que las empresas tienen para abordar mercados más alejados y de mayor dimensión van a depender de sus capacidades y habilidades internas. En parte, esta afirmación se puede contrastar con los

datos del Cuadro 2 en donde se relaciona el porcentaje de las empresas que se dirigen a mercados exteriores con variables tales como: tamaño (definido por el número de trabajadores y las ventas), mercados de destino del producto (industrial o de consumo), nivel de formación del gerente y realización de innovaciones comerciales.

**CUADRO 2
MERCADOS DE DESTINO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS**

Mercado (% empresas)	Mercado		N° trabajadores		Ventas (millones)		Formación Gerente		Innovac. Comercial	
	Con- sumo	Indus- trial	10-49	50- 249	≤ 1164	> 1164	No Uni.	Uni.	No	Sí
Exterior	43	37	35	56	28	54	33	56	29	46
Nacional	79	72	75	86	77	72	76	78	83	75
Regional	80	68	75	82	77	81	83	67	66	81

En primer lugar, y aunque las diferencias no llegan a ser estadísticamente significativas, se observa una mayor vocación exportadora de las empresas que se dirigen a los mercados de consumo, de forma que el 43% de las mismas exportan frente al 37% de las que tienen por objetivo los mercados industriales. Sin embargo, en volumen de ventas se produce una relación contraria, puesto que las empresas que se dirigen a los mercados industriales destinan un mayor porcentaje de sus ventas a la exportación (6,7%) que las empresas transformadoras de productos cárnicos destinados a mercados de consumo (5,3%).

Este comportamiento podría explicarse por las mayores dificultades logísticas para la exportación de la carne fresca, asociada, sobre todo, a las necesidades de refrigeración, fuera todo ello del alcance de muchas empresas, y el todavía elevado grado de diferenciación de los elaborados cárnicos que demandan los consumidores de los diferentes países. Esto hace que sea mayor la demanda de carnes frescas como suministros intermedios para la transformación en las industrias del país de destino que conforme al gusto del consumidor local y a las tradiciones culinarias.

En segundo lugar, la mayor dimensión de las empresas (en número de trabajadores y en volumen de ventas) se relaciona de forma positiva con sus mercados de destino, lo que les lleva a comercializar en mayor medida en mercados exteriores (56% y 54%) que las menor tamaño (35% y 28%). Asimismo, se observa que las empresas con un gerente con formación universitaria tienden a salir más al exterior (56%), frente aquellas en las que éste no cuenta con tal titulación (33%), así como las que realizan innovaciones comerciales (46%) frente a las que no las hacen (29%), aunque en este caso las diferencias no son estadísticamente significativas.

Por último, en relación al acceso a los mercados exteriores hay que resaltar, de un lado, la importancia de tener un buen conocimiento de los mismos, para lo cual las empresas cuentan con los instrumentos que proporciona la investigación comercial; y de otro, la adecuada elección de la forma de acceso en función de sus características. En este sentido, las estrategias para entrar en los mercados exteriores van desde la exportación directa hasta la implantación de filiales productoras en el exterior, o acuerdos comerciales que incluyen desarrollo de nuevos productos (Rumanía, Rusia, Japón...)

Otras estrategias interesantes para entrar en mercados exteriores pasan por la cooperación empresarial, destacando el Consorcio del Jamón Serrano creado en 1990 por las principales empresas del sector (Navidul, Campofrío, El Pozo, etc.) y que ya poseía en 1995 una veintena de socios. La finalidad del Consorcio es definir un tipo de jamón, garantizar el cumplimiento de los parámetros de calidad para otorgar al producto una contramarca, y desarrollar acciones de comunicación (asistencia a ferias, degustaciones, publicidad en medios de comunicación de masas y relaciones públicas hacia la distribución) dirigidas a fomentar su consumo. Un caso similar es Real Ibérico, Consorcio formado por los mejores productores de Ibérico, que lamentablemente, tras años de buen trabajo y resultados fué invitado a desaparecer por la administración, ante el estupor de socios, clientes y medios de comunicación.

2.- COMPETENCIA.

El éxito de las empresas en el mercado no sólo depende de su capacidad para ofrecer al consumidor un producto atractivo, sino que además ha de hacerlo en mejores condiciones que aquéllas con las que compite. De aquí el interés que tiene para las organizaciones conocer cuáles son sus competidores, así como sus fortalezas y debilidades frente a los mismos.

A nivel agregado, se descarta el carácter internacional del origen de las empresas con las que compiten las industrias cárnicas nacionales (Cuadro 3), pues tan sólo el 1,4% proviene de países ajenos a la Unión Europea, el 4,9% de la Unión Europea, y se acentúa el regional, de donde provienen más de la mitad de las empresas competidoras (52,8%), seguido del nacional (40,9%).

**CUADRO 3
PROCEDENCIA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES**

Procedencia	(%)
Internacional (fuera de la Unión Europea)	1,4
Unión Europea	4,9
Nacional	40,9
Regional	52,8

La procedencia de los principales competidores de las empresas va a depender de los mercados a los que se dirigen, motivo por el cual las relaciones que se observan entre aquéllas y las características de las empresas son similares a las anteriormente descritas para el caso de los mercados de destino. Así, se comprueba la mayor competencia nacional en los mercados de consumo respecto a los industriales, siendo también mayor la competencia nacional y exterior de las empresas con un gerente con formación universitaria, así como en aquellas que realizan innovaciones comerciales en el caso de la competencia exterior (Cuadro 4).

CUADRO 4
PROCEDENCIA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS (% EMPRESAS)

Procedencia	Mercado		Formación Gerente		Innovación Comerc.	
	Consumo	Industri.	No Univ.	Univ.	No	Sí
Exterior	21	29	19	31	9	28
Nacional	44	31	36	47	45	38
Regional	50	60	58	42	53	53

Otro aspecto a analizar es la situación relativa de las empresas cárnicas respecto a sus competidores (Cuadro 5). Aunque para todas las variables analizadas las empresas de la muestra manifiestan encontrarse, al menos, en igual posición que la competencia, a excepción de la realización de inversiones en acciones de publicidad y comunicación (media 2,5), destacan las relacionadas con la calidad de los productos, el prestigio derivado de la imagen comercial y del cumplimiento de lo pactado, la capacidad y habilidad comercial para atender a los clientes y, por último, el grado de fidelidad de los distribuidores-compradores. Todos estos aspectos son valorados con puntuaciones próximas a 4, en una escala de 1 a 5, por lo que suponen unas fortalezas para las empresas estudiadas en relación a las organizaciones con las que compiten.

CUADRO 5
SITUACIÓN DE LA EMPRESA RESPECTO A LA COMPETENCIA

Variable	Media
Variedad de productos	3,3
Rentabilidad de los mercados a los que vende	3,2
Calidad de los productos que vende	4,0
Eficiencia de los equipos de venta	3,1
Inversión en acciones de publicidad y comunicación	2,3
Desarrollo de nuevos productos	3,0
Conocimiento de las tendencias y evolución del mercado	3,2
Habilidad para una logística rápida, flexible y fiable	3,4
Capacidad y habilidad comercial para atender a los clientes	3,7
Relaciones con los distribuidores	3,6
Grado de fidelidad de los distribuidores-compradores	3,7
Capacidad para reaccionar ante cambios en los mercados	3,6
Prestigio (imagen comercial, cumplimiento de contratos)	4,0
Nivel medio de precios	3,5

Escala: de 1 (mucho peor) a 5 (mucho mejor).

Las empresas analizadas se encuentran en una posición similar a la competencia (puntuaciones en torno a 3) en las variables relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, la eficiencia de los equipos de venta, la rentabilidad de los mercados a los que se dirige y el conocimiento de las tendencias y evolución del mercado.

Una vez más las capacidades y habilidades internas de las empresas conllevan fortalezas de éstas frente a la competencia en diversos aspectos. Los datos del Cuadro 6 revelan que, en general, las organizaciones que cuentan con un gerente con mayor nivel de formación, un mayor número de trabajadores (mayores recursos humanos) y nivel de facturación, y que además realizan innovaciones comerciales, manifiestan encontrarse en mejor situación que la competencia. Así, las que tienen un gerente con formación universitaria se muestran superiores en la variedad de productos,

conocimiento de las tendencias del mercado y con habilidad para afrontar una logística rápida, flexible y fiable.

El número de trabajadores y, sobre todo, el volumen de ventas como variables que revelan el tamaño de las empresas son las que discriminan un mayor número de aspectos. En concreto, las empresas de mayor número son superiores en: la eficiencia de los equipos de ventas, la variedad de productos, las inversiones en publicidad y comunicación, el desarrollo de nuevos productos, el conocimiento del mercado y la habilidad logística. Estos aspectos citados junto a la rentabilidad de los mercados a los que vende, la calidad de los productos y la capacidad para reaccionar ante los cambios de mercado, son resaltados por las empresas que realizan innovaciones comerciales. Es decir, las empresas analizadas, confirman que la innovación permite una mejora de la posición competitiva.

**CUADRO 6
SITUACIÓN RESPECTO A LA COMPETENCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LAS
EMPRESAS**

Situación respecto a la competencia	Nº Trabajadores		Ventas (millones)		Formación Gerente		Innovación Comercial	
	10-49	50-249	≤1164	>1164	No Uni.	Uni.	No	Si
Variedad de productos	3,2	3,7	3,1	3,5	3,1	3,4	2,6	3,4
Rentabilidad de los mercados a los que vende	3,2	3,1	3,0	3,3	3,1	3,2	2,8	3,2
Calidad de los productos que vende	4,0	3,8	3,9	4,0	4,0	3,9	3,7	4,0
Eficiencia de los equipos de venta	2,9	3,4	2,9	3,4	3,1	3,1	2,9	3,2
Inversión en acciones de publicidad y comunicación	2,1	2,5	2,1	2,5	2,2	2,4	1,8	2,4
Desarrollo de nuevos productos	2,8	3,2	2,8	3,0	2,8	2,9	2,2	3,0
Conocimiento de las tendencias y evolución del mercado	3,1	3,4	2,9	3,5	3,0	3,4	2,9	3,3
Habilidad para una logística rápida, flexible y fiable	3,3	3,6	3,1	3,7	3,2	3,5	2,9	3,4
Capacidad y habilidad comercial para atender a los clientes	3,6	3,8	3,6	3,8	3,6	3,7	3,6	3,7
Relaciones con los distribuidores	3,6	3,7	3,5	3,6	3,5	3,6	3,3	3,6
Grado de fidelidad de los distribuidores-compradores	3,7	3,6	3,6	3,6	3,6	3,7	3,7	3,6
Capacidad para reaccionar ante cambios en los mercados	3,6	3,7	3,4	3,8	3,6	3,7	3,1	3,7
Prestigio (imagen comercial, cumplimiento de contratos)	4,0	4,0	4,0	4,1	4,0	4,1	3,9	4,1
Nivel medio de precios	3,5	3,3	3,4	3,5	3,3	3,4	3,6	3,4

Escala: de 1 (mucho peor) a 5 (mucho mejor).

OBJETIVOS COMERCIALES DE LAS EMPRESAS CÁRNICAS

Los objetivos que las empresas se plantean en el área comercial contribuyen a lograr los objetivos generales de la organización y constituyen la guía de trabajo para la estrategia comercial, condicionando las decisiones relativas al producto, precio, comunicación y distribución, los aspectos del marketing.

El desarrollo de relaciones a largo plazo con los compradores, y por tanto, la consolidación de la posición de la empresa en el mercado, constituye el objetivo más importante para las empresas cárnicas españolas, con una importancia del 36,5% sobre el total de objetivos de la empresa (Cuadro 7).

Pero estos deseos de trabajar a largo plazo están complementados también con un objetivo de mejorar la imagen de la empresa y sus productos y otro de crecimiento mediante dos vías: la entrada en nuevos mercados y la atracción de clientes de la competencia. La sobrecapacidad productiva derivada del estancamiento de la demanda interna, que ha caracterizado tradicionalmente a este sector, es la causa que favorece la importancia dada al incremento de las ventas para las empresas. En resumen, los tres objetivos mencionados (consolidación de mercados, mejora de la imagen y crecimiento de las ventas) tienen una importancia superior al 85% en la planificación comercial de las empresas cárnicas.

**CUADRO 7
OBJETIVOS COMERCIALES**

Objetivos	Importancia (%)
Incremento del volumen de ventas a costa de la competencia	13,5
Incremento del volumen entrando en nuevos mercados	19,9
Acortar el canal de distribución	3,1
Canalizar las ventas hacia la gran distribución	7,4
Mejorar la imagen de la empresa y sus productos	18,6
Consolidar los mercados actuales	36,5
Otros	1,0
TOTAL	100,0

Con respecto a la variación de estos objetivos en función de las características de las empresas analizadas, se puede apreciar en el Cuadro 8 que la canalización de las ventas hacia la gran distribución tiene más importancia en las empresas que disponen una gerencia con formación universitaria y en las que realizan innovaciones comerciales. También son estas últimas las que se plantean como objetivo el incremento de las ventas entrando en nuevos mercados, frente a las menos innovadoras que dan prioridad a consolidar los mercados actuales. Este objetivo también es perseguido por las empresas que se dirigen a mercados industriales, frente a las que venden en mercados de consumo que en mayor medida se plantean como objetivo la mejora de la imagen de la empresa y sus productos.

También se observan tendencias distintas entre las pequeñas y medianas empresas en cuanto a la forma de conseguir el objetivo de incremento de las ventas. En este sentido, las empresas de menor tamaño pretenden conseguirlo a costa de la competencia.

**CUADRO 8
IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS COMERCIALES (%) Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS**

Objetivos	Mercado		Ventas (millones)		Formación Gerente		Innovación Comercial	
	Cons.	Indu.	≤ 1164	> 1164	No Univ.	Univ.	No	Sí
Incremento del volumen de ventas a costa de la competencia	13	14	17	10	13	14	12	14
Incremento del volumen entrando en nuevos mercados	20	17	18	21	19	21	12	22
Canalizar las ventas hacia la gran distribución	6	8	5	9	5	10	2	8
Mejorar la imagen de la empresa y sus productos	20	13	20	17	19	16	14	19
Consolidar los mercados actuales	33	43	34	37	38	33	56	30

DECISIONES DE MARKETING

Una vez analizados los aspectos relacionados con el sistema comercial y los objetivos que las empresas cárnicas se plantean en el ámbito del marketing, a continuación se estudian las decisiones que las empresas cárnicas españolas adoptan en relación a las acciones de producto, precio, comunicación y distribución, dirigidas a conseguir los objetivos establecidos.

1.- PRODUCTO

Las decisiones sobre el producto son el punto de partida de la estrategia comercial y tienen como finalidad proporcionar, en condiciones más ventajosas que la competencia, el bien que mejor se adapta a las necesidades de los consumidores.

Además, son de gran importancia para las empresas, pues en su mayoría son decisiones en el largo plazo que afectan a sus resultados. Por ello, entre las múltiples posibilidades que ofrece la política de producto, a continuación se describen las acciones desarrolladas respecto a la presentación, la marca y las decisiones sobre retirada y lanzamiento de nuevos productos.

1.1.- MARCAS Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

La marca y la forma de presentar el producto en el mercado son dos vías que contribuyen a su diferenciación, para que el producto sea percibido como único por el mercado, generando así ventajas frente a la competencia.

La política de marcas de las empresas del sector cárnico difiere entre los productos frescos y los elaborados. En los primeros destaca la ausencia de marcas privadas y la existencia de marcas genéricas basadas en denominaciones de *Calidad* (País Vasco, Navarra, Girona, Pirineos Catalanes, Cantabria, etc.) y *Específicas* como Carne de Ávila, Morucha de Salamanca y Ternera Gallega. Iniciativas similares son las desarrolladas *Eroski* en 1992 y aún en funcionamiento mediante el programa Nature, con el objetivo de garantizar la calidad, trazabilidad e higiene de los productos bajo su emblema. Posteriormente otras grandes superficies como *Alcampo*, *Carrefour*, *Corte Inglés* y *Mercadona*, también las desarrollaron para asegurar la calidad de la carne que venden en sus establecimientos, utilizando todos ellos controles periódicos de los animales cuya carne comercializan.

En cambio, los transformados están teniendo su particular travesía por el desierto, desde un mercado marcadamente marquista, hacia un incremento en la fabricación de marcas blancas y marcas de la distribución. Según *Nielsen* las 5 principales empresas del sector de elaborados alcanzan el 42% de la cuota de mercado. Junto a estas marcas privadas también nos encontramos con marcas genéricas que certifican el origen y la calidad del producto basadas en *Denominaciones de Origen* (como es el caso de las 4 que amparan el Jamón Ibérico o la correspondiente a la Longaniza Imperial de Lorca) o de *Calidad* (Consorcio del Jamón Serrano). Asimismo, nos encontramos con otras marcas genéricas basadas en el origen del producto, que sin alcanzar el estatus de *Denominación de Origen* presentan una gran

notoriedad y un atractivo valor añadido, tal es el caso del *Chorizo Cantimpalos* en Segovia o el *Jamón de Jabugo* en Huelva.

Sin embargo, hemos de señalar que el grado de concentración en las principales marcas y la importancia relativa de éstas varía en función del tipo de producto. Según Nielsen, en 1997 en el segmento del fuet y longaniza, las 10 marcas más importantes acaparaban el 65,5%, destacando Tarradellas con el 19,3% y El Pozo con el 13,4%. Algo similar ocurre para la línea de Yorks, donde el porcentaje se sitúa en el 63,4%. Menor es el grado de concentración para el jamón blanco, producto en el que sólo el 30,7% de las ventas están en poder de los 10 principales fabricantes.

Resalta también la cada vez mayor incidencia de las marcas de distribución en el sector de elaborados (53% en 2008) en relación al grupo de productos de la alimentación, y es previsible un incremento de su participación, debido a la ampliación de referencias y distribuidores que desean incluir entre sus lineales la enseña propia.

Las empresas cárnicas de la muestra intentan desarrollar una política de marcas caracterizada fundamentalmente por la producción bajo marca propia, pero muy limitada por la presión de la gran distribución, y las tendencias del consumo hacia productos cada vez más económicos. Los productos sin marca corresponden a mataderos y salas de despiece principalmente, que se dirigen hacia mercados industriales, aunque también algunas empresas dedicadas a la venta de jamón curado llevan esta política.

De las otras dos categorías recogidas en el cuestionario, los productos con contramarca de calidad suponen el 3,1% mientras que los productos con marca del distribuidor representan una partida significativa (53%), especialmente si sólo consideramos los productos transformados. Observamos, pues, que la información primaria derivada del análisis de las empresas cárnicas coincide y contrasta las tendencias anteriores señaladas en la literatura especializada.

La política de marca seguida por las empresas cárnicas se recoge en el Cuadro 9, donde el 26,2% de las empresas de la muestra trabajan exclusivamente con marca propia y el 9,8% sin marca; el resto de las empresas utiliza más de una marca y, en general, estas combinaciones tienen siempre una preferencia hacia la producción con una marca propia.

**CUADRO 9
PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN LA POLÍTICA DE MARCAS QUE ADOPTA**

Característica	% em- presas
Exclusivamente con marca propia	26,2
Exclusivamente sin marca	9,8
Con marca propia y con marca del distribuidor	21,6
Con marca propia y sin marca	6,9
Con marca propia y contramarca de calidad	16,7
Con marca propia, del distribuidor, sin marca y con contramarca de calidad	6,9
Otras combinaciones	10,8
TOTAL	100,0

La mayor o menor presencia de productos con marca propia y sin marca está claramente relacionada con el tamaño de la empresa en términos de cifra de ventas. La importancia de los productos con marca propia en la producción de la empresa es menor en las empresas medianas que en las pequeñas (Cuadro 10). La explicación a esta situación la encontramos en que las empresas más grandes venden una mayor proporción de productos sin marca, debido a que se dirigen a mercados finales y mercados industriales simultáneamente.

**CUADRO 10
MARCAS COMERCIALIZADAS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS (% DE EMPRESAS)**

	Ventas (millones)	
	≤ 1164	> 1164
Productos con marca propia	68,5	55,1
Productos sin marca	14,4	38,1

En relación a la presentación de los productos como segunda vía para su diferenciación, ésta aparece sesgada hacia la pieza para la venta al corte (32,9%), seguido del envase al vacío (19%) y la carne fresca por piezas o en chuleta/filetes (15,7%). Destaca también el ítem *otros* (16%) que agrupa a: piezas en canal, congelado o las piezas enteras. Otra forma relevante es la presentación en bandeja, que utilizan el 8,8% de las ventas totales de las empresas cárnicas (Cuadro 11). Esta forma de presentación y el envase al vacío se adaptan perfectamente al sistema de autoservicio propio de la gran distribución, y supone una apuesta clara de los fabricantes por ofrecer al segmento más alto o marquista, no sólo mejores presentaciones, sino un mayor servicio a través de un producto con una longevidad más alta.

**CUADRO 11
PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS (% SOBRE LAS VENTAS)**

Presentación	%
Loncheado	18,9
Envasado al vacío	17,2
Bandeja o embaquetado	28,0
Carne picada/hamburguesa	3,9
Enlatado	1,3
Carne fresca por piezas o en chuleta/filetes	0,7
Pieza para la venta al corte	14,0
Otros	16,0
TOTAL	100,0

Los loncheados en la actualidad ya suponen el 18,9% de las ventas, y se prevé un incremento de su participación, en respuesta a las exigencias de un consumidor que desea formatos de unidad de venta, ideal en el libre servicio y de fácil utilización. El desarrollo de la distribución moderna está impulsando la transferencia del consumo al corte hacia el sistema de libre servicio al que se adaptan los loncheados y embarquetados, porque así se es demandado por el consumidor final, que exige comodidad, rapidez de servicio, y fácil elección.

Si consideramos el número de empresas que utiliza cada presentación, se comprueba que la pieza para la venta al corte y el envasado al vacío siguen siendo las presentaciones más utilizadas con el 62,6% y 55,6% de las empresas respectivamente (Cuadro 12). El resto de presentaciones, salvo el enlatado y el envase de vidrio, son utilizados por un porcentaje significativo de

empresas (que nunca llega al 50%), constituyendo una especialización para algunas de ellas que llegan a comercializar más del 80% de su producción como carne fresca, carne picada, loncheado, etc.

**CUADRO 12
PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS (% DE EMPRESAS)**

Presentación	%
Loncheado	21,2
Envasado al vacío	55,6
Bandeja o embaquetado	35,4
Carne picada/hamburguesa	23,2
Enlatado	9,1
Envase de vidrio	1,0
Carne fresca por piezas o en chuleta/filetes	37,4
Pieza para la venta al corte	62,6
Otros	25,3

Son varios los tipos de presentaciones del producto que son utilizados con diferente intensidad por las empresas de la muestra (Cuadro 13). Así, entre los de mayor relevancia, las piezas para la venta al corte son usadas en torno a un 40% de las empresas que venden en mercados de consumo, y son empresas pequeñas tanto por el número de trabajadores como por su cifra de ventas global. El envasado al vacío es mucho más característico de los mercados de consumo (22,2%) y de aquellas empresas que se dirigen a los mercados nacionales (24,6%) puesto que las distancias a cubrir hacen de esa forma de presentación una de las más adecuadas. Por el contrario, la venta de carne fresca por piezas tiene una mayor incidencia en empresas que venden en mercados regionales y cuya cifra de ventas es elevada, es el caso de las que se dedican a la producción y venta de materias primas y cuyos clientes son empresas que se dirigen a los mercados de consumo. Por último, la bandeja o embaquetado aumenta su utilización cuando se trata de empresas grandes (tanto por número de trabajadores como por cifra de ventas).

**CUADRO 13
PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS
(% SOBRE LAS VENTAS)**

Presentación	Mercado		Nº tra- bajadores		Ventas (millones)		Mercado geográfico	
	Con.	Ind.	10- 49	50- 249	< 1164	> 1164	Reg.	Nac.
Loncheado	3,2	0,2	2,6	0,9	2,7	1,5	1,6	3,0
Envasado al vacío	22,2	10,6	23,6	13,2	20,3	16,5	12,0	24,6
Bandeja o embaquetado	6,4	15,4	5,1	21,9	5,0	17,2	12,0	6,1
Carne picada/hamburguesa	4,8	1,3	3,4	6,4	1,6	5,1	5,1	2,9
Carne fresca por piezas o en chuleta/filetes	13,4	22,0	13,3	21,0	12,1	21,8	22,3	11,1
Pieza para la venta al corte	38,9	16,9	39,0	19,9	41,3	23,8	32,0	34,3

1.2.- LANZAMIENTO Y RETIRADA DE PRODUCTOS

La demanda de un producto por el consumidor no es indefinida, por ello para permanecer en el mercado las empresas han de planificar la retirada de sus productos menos rentables y sustituirlos por otros más novedosos, que se adapten mejor a los gustos y preferencias del momento.

Conscientes de su importancia, las empresas nacionales más importantes se esfuerzan por lanzar al mercado nuevos productos con diferente grado de novedad. Así, en un extremo tenemos las innovaciones como es el caso de los platos preparados y los productos *delicatessen* (patés y foigrás) y, en el otro extremo, los productos cuya novedad se asocia con el envasado, bien con el tipo de envase (reciclable, por ejemplo) o con el sistema de envasado (al vacío y atmósfera controlada que permite aumentar el tiempo de caducidad). En este segundo grupo cabe incluir también las modificaciones en la presentación (las cintas de bacon de Tarradellas o las tiras de jamón de Navidul) y la combinación de productos (jamón cocido con lonchas de queso para el consumo en sándwichs o salchichas con queso).

Niveles intermedios de novedad son los basados en las modificaciones parciales de los productos como los cárnicos de bajo contenido calórico (salchichones sin colesterol o fiambres light) o las nuevas líneas de productos basados en carnes de ave (pavo o avestruz).

En el ámbito de las empresas nacionales, más de 40 de las encuestadas han manifestado que desarrollaron en los últimos 2 ejercicios actividades de lanzamiento de productos y sólo 20 efectuaron retiradas en esos años. La situación de crecimiento y expansión ya puesta de manifiesto en otros apartados de este estudio se refleja en éste también. La actividad de estas empresas está claramente dirigida a la expansión de la cartera de productos con una cifra media de lanzamiento de nuevos productos de 6,3 y 7,3 respectivamente, en los 2 años considerados (Cuadro 14). Por el contrario, la retirada de productos alcanza cifras más bajas, por lo que las actividades de lanzamiento parecen estar obteniendo cierto éxito en el mercado. Asimismo, podemos observar la evolución positiva de esta actividad de aumento y renovación de la cartera de productos que fue mayor en 1997 que en 1996.

CUADRO 14
NÚMERO MEDIO DE PRODUCTOS LANZADOS Y RETIRADOS

Actividad	1996	1997	Nº de empresas
Productos lanzados	6,3	7,3	41/48
Productos retirados	3,1	4,1	20

El tamaño de la empresa es la única de las variables independientes utilizadas en este análisis que implica diferencias significativas en cuanto al lanzamiento de nuevos productos. Así, las empresas pequeñas (venden menos de 1.165 millones de pesetas) lanzaron 1,8 y 3,2 nuevos productos en 1996 y 1997 respectivamente, en tanto que las empresas medianas (con ventas superiores a 1.165 millones de pesetas) lanzaron 6,4 y 7,6 nuevos productos en dicho bienio.

Para una mejor comprensión de la actividad de lanzamiento de nuevos productos, preguntamos a las empresas cuáles eran sus objetivos con dicha actividad (Cuadro 15). El principal objetivo es el aumento de la cifra de ventas (36,1%). Los otros dos objetivos de relevancia en la muestra se relacionan con el mercado. Así, casi una tercera parte de las empresas manifiesta que desarrolla nuevos productos para adaptar su producción a los nuevos hábitos y tendencias que imperan en el mercado, y el 13,9% afirman que tratan de atender las exigencias del distribuidor.

CUADRO 15
IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON EL LANZAMIENTO DE
NUEVOS PRODUCTOS

Objetivo	%
Aumento de la cifra de ventas	36,1
Adaptación a los nuevos hábitos y tendencias de consumo	26,9
Atender a exigencias del distribuidor	13,9
Imitar a la competencia	8,6
Adelantarse a la competencia	8,6
Disminuir costes	8,9
Otros	1,5
TOTAL	100,0

El tipo de clientes y el ámbito geográfico de actuación de la empresa aparecen como los determinantes principales de la importancia (medida en porcentaje) de los objetivos perseguidos con el lanzamiento de nuevos productos. El Cuadro 16 refleja que son las empresas que se dirigen a los mercados regionales, las que pretenden principalmente aumentar la cifra de ventas, puesto que se encuentran en mercados bastante limitados. Por el contrario, la adaptación a los nuevos hábitos y tendencias de consumo es un objetivo más característico de las empresas que se dirigen al mercado nacional, debido a la diversidad de los segmentos geográficos a los que destinan sus productos.

El objetivo de la disminución de costes, aunque no tiene mucha relevancia desde un punto de vista general de la muestra, es mucho más considerado por las empresas cuyos clientes son otras industrias transformadoras (mercado industrial) que por aquellas que fabrican productos para el consumidor final. En el primer caso, el menor valor añadido del producto, y la mayor valoración de los clientes de los atributos físicos y económicos del mismo, obligan a la empresa productora a incluir en sus programas de desarrollo de nuevos productos la disminución de costes como un objetivo relevante.

Las decisiones sobre lanzamiento de nuevos productos basados tanto en procesos de elaboración (frescos, curados, cocidos, etc.) como su presentación, configuran la cartera de productos de la empresa y contribuyen a su diversificación. La empresa El Pozo es una de las más diversificadas, estando presente en todas las actividades del sector cárnico (matadero frigorífico, sala de despiece y fábrica de embutidos y jamones) y presentando una de las gamas más amplias del mercado (frescos, curados, cocidos, etc.). El resto de las principales empresas también han apostado por la diversificación, aunque por vías distintas, Campofrío ha realizado inversiones en plantas especializadas en productos curados y enlatados, mientras que Navidul, tradicionalmente muy especializada en jamones, con la compra de Revilla se diversifica incorporando a su cartera la línea de productos curados, cocidos y loncheados. En cambio otras empresas como Oscar Mayer o Tarradellas se han especializado en productos de alto valor añadido y crecimiento: loncheados y salchichas respectivamente, lo que les ha permitido posicionarse como líderes en esos segmentos.

CUADRO 16
OBJETIVOS DEL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y CARACTERÍSTICAS
DE LA EMPRESA (% DE IMPORTANCIA)

Objetivo	Mercado		Mercado geográfico	
	Consumo	Industrial	Regional	Nacional
Aumento de la cifra de ventas	36,7	34,0	41,5	28,6
Adaptación a los nuevos hábitos y tendencias del consumo	28,0	23,0	21,8	35,2
Disminuir costes	7,3	15,0	8,3	8,4

2.- PRECIO

Teniendo en cuenta las características de las empresas de la muestra que representan al conjunto del sector, y especialmente su reducido tamaño, no es extraño que el precio sea la variable de marketing que ofrece menos posibilidades de actuación a estas organizaciones en su toma de decisiones. A pesar de este hecho, se ha considerado oportuno analizar los sistemas de fijación de precio utilizados.

Se comprueba la mayor predilección por el basado en los costes del producto (cuatro de cada cinco empresas), por su objetividad, fácil establecimiento, así como por la elevada participación de la materia prima en el coste final del producto, lo que permite incorporar rápidamente las elevadas fluctuaciones de precio (Cuadro 17). Una cuarta parte de las empresas los fijan en función de la competencia, el 11,2% según el volumen de la demanda y el 7,9% consideran el valor del producto percibido por el consumidor. En menor medida los precios les vienen impuestos a las empresas por el distribuidor (5,6%) o aprovechan la exclusividad o diferenciación de sus productos (3,4%).

CUADRO 17
SISTEMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Sistema	% de empresas
Costes del producto	71,9
Precios de la competencia	24,7
Volumen de la demanda	11,2
Vienen impuestos por el distribuidor	5,6
Exclusividad o diferenciación del producto	3,4
Valor del producto percibido por el cliente	7,9

En el Cuadro 18 aparecen las empresas que utilizan los sistemas de fijación de precios basados en los costes y en la competencia y las variables de caracterización de la muestra para las que existen diferencias significativas. Se observa que las empresas de mayor tamaño, tanto por el número de trabajadores como por el nivel de facturación, recurren en mayor medida a los sistemas basados en la competencia, mientras que las de menor dimensión los fijan en función de los costes.

CUADRO 18
SISTEMAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS
(% DE EMPRESAS QUE LOS UTILIZAN)

Sistema	Mercado		Nº de trabajadores		Ventas (millones)		Mercado geográfico	
	Cons.	Ind.	10-49	50-249	<1164	>1164	Reg.	Nac.
Costes del producto	77	50	77	57	81	63	73	70
Precios de la competencia	21	39	21	43	18	39	34	19

Otro aspecto relevante es la relación que existe entre el sistema que las empresas utilizan para fijar sus precios y los mercados a los que se dirigen, tanto desde el punto de vista geográfico como en relación al destino de los productos, bien industrial o para consumo final. Las empresas que atienden en mayor medida a los mercados regionales establecen sus precios en mayor proporción siguiendo a la competencia (quizá por ser más intensa en este ámbito), al igual que sucede con las que comercializan en mercados industriales. En cambio, las que lo hacen en mercados de consumo consideran en mayor medida el coste del producto.

En general, las empresas cárnicas españolas efectúan una política de discriminación de precios en función de los mercados de destino (espacio), el momento de salir al mercado (tiempo) y especialmente la forma y el grado de diferenciación de sus productos. Así, los cuartos delanteros de vacuno se cotizan mejor en Francia que en España, lo que provoca que las empresas nacionales exporten a Francia estas piezas e importen los cuartos traseros (muy valorados en España) de otros países. También se comprueba que existe una cierta estacionalidad en la demanda de algunas piezas, lo que provoca que, por ejemplo, en verano se importe lomo de cerdo y se exporte panceta. Por último, otro aspecto a resaltar de la política de precios es la tendencia de las empresas a reducir el tamaño de sus presentaciones conforme aumenta el valor añadido del producto, con el objetivo de evitar precios disuasorios cara al público.

3.- COMUNICACIÓN

Con relación a las decisiones de comunicación se han analizado dos aspectos:

- Los instrumentos utilizados.
- Los motivos que llevan a las empresas a realizarlos.

Los instrumentos de comunicación utilizados por orden de importancia son (Cuadro 19): la publicidad (76%), las promociones a intermediarios (73%) y a consumidores (65%), la exposición en ferias a la que recurre el 42,5% de las empresas, el patrocinio de eventos (20,7%) y, en último lugar, las relaciones públicas (14,8%).

CUADRO 19
INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS (% DE EMPRESAS)

Instrumento	%	Instrumento	%
PUBLICIDAD	76,0	PROMOCIÓN A INTERMEDIARIOS	73,0
Televisión	8,9	Descuentos o primas	46,5
Radio	21,7	Muestras y productos gratuitos	30,6
Revistas	20,7	Obsequios	21,7
Prensa	20,7	Participación en promociones	31,6
Carteles o vallas	12,8	PROMOCIÓN A CONSUMIDORES	65,0
Catálogos	47,5	Rebaja/descuento	43,5
Buzoneo o correo	2,9	Productos gratis	8,9
En el punto de venta	38,6	Mayor cantidad a igual precio	10,8
		Muestras y degustaciones	29,7
		Regalos	20,7
EXPOSICIÓN EN FERIAS	42,5		
PATROCINIO DE EVENTOS	20,7		
RELACIONES PÚBLICAS	14,8		

Los medios publicitarios más importantes son los catálogos (47,5%), la radio (21,7%), la prensa y revistas (20,7%), mientras que el correo es el menos utilizado (2,9%), seguido por la televisión (8,9%). Entre las promociones a intermediarios destacan los descuentos o primas (46,5%), siendo los obsequios los menos empleados (21,7%). Asimismo, las empresas se basan fundamentalmente en las rebajas y descuentos (43,5%), seguido de las muestras y degustaciones (29,7%) y regalos (20,7%), como forma de realizar promociones dirigidas al consumidor, mientras que tiene una menor incidencia el ofrecer productos gratuitos o una mayor cantidad de producto por el mismo precio.

El análisis detallado del Cuadro 20 nos ha permitido apreciar algunas diferencias en los instrumentos de comunicación que utilizan las empresas en función de las variables que las caracterizan. Entre ellas destacan las siguientes:

- a. Las mayores habilidades de las empresas cárnicas, derivadas de la formación del gerente y de la capacidad innovadora, les permiten acceder en mayor medida a diferentes medios de comunicación.
- b. El mayor número de clientes potenciales de las empresas que se dirigen al mercado nacional y al consumidor final se relaciona de forma positiva, con la mayor utilización de los instrumentos de comunicación, como técnica que permite a las empresas dar a conocer al consumidor las bondades de sus productos frente a los de la competencia.
- c. La publicidad en televisión es utilizada, en mayor medida, por las empresas de mayor dimensión, las que tienen un gerente con formación universitaria y las que realizan innovaciones. Esto demuestra de una parte, el interés de este medio publicitario para dar a conocer los productos de las empresas, especialmente los nuevos productos y, de otra, que su elevado coste la hace accesible sólo a las grandes empresas.
- d. La mayor proximidad a los establecimientos detallistas de las empresas que se dirigen a los mercados regionales favorece el empleo de la publicidad en el punto de venta, dado el mayor control que pueden efectuar de la misma. En cambio, las empresas que se dirigen a los mercados nacionales recurren en mayor medida a los catálogos y a la asistencia a ferias.

También se puede comprobar que casi la totalidad de las empresas realizan algún tipo de comunicación comercial (95%), en mayor proporción utilizan tres instrumentos de comunicación (27,7% de las empresas), una quinta parte utiliza dos, y sólo el 14,8% invierte en más de cuatro (Cuadro 21).

Este comportamiento está en sintonía con la importancia que dos de las principales empresas del sector: OMSA Alimentación y El Pozo atribuyen a la publicidad, de forma que la segunda ha ejercido durante 1997 la mayor presión publicitaria en elaborados cárnicos con el 27,5% del total de las diez primeras empresas del sector, mientras que la primera se sitúa con el 10% detrás de La Piara y Campofrío. Ambas empresas coinciden en señalar que la publicidad juega un gran papel a la hora de dar a conocer sus productos.

**CUADRO 20
INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS
EMPRESAS (% DE EMPRESAS QUE LOS UTILIZAN)**

Instru- mento	Mercado		Mercado geográfico		Ventas (millones)		Gerente		Innovación comercial	
	Con.	Ind.	Reg.	Nac.	830- 6739	> 6739	No Uni.	Sí Uni.	No	Sí
PUBLICIDAD	85	50	77	73	78	74	77	74	63	79
Televisión	10	4	6	8	3	20	4	15	0	11
Radio	25	11	21	22	22	22	24	17	15	23
Catálogos	57	19	36	53	42	51	45	51	15	55
Punto venta	45	19	48	30	40	45	37	41	26	42
FERIAS	49	23	25	55	35	51	35	53	15	48
PATROCINIO	22	15	19	22	22	20	16	28	0	26
RELACIONE PÚBLICAS	17	7	12	16	10	20	8	25	10	16
PROMOC. INTERM.	79	58	70	73	75	68	68	82	47	79
PROMOC. CONSUM.	69	54	70	59	68	65	60	74	53	70

**CUADRO 21
EMPRESAS QUE UTILIZAN DIFERENTES INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN (%
DE EMPRESAS)**

Número de instrumentos utilizados	%
Ninguno	5,0
Uno	12,9
Dos	20,8
Tres	27,7
Cuatro	18,8
Cinco	8,9
Seis	5,9

Los datos del Cuadro 22 refuerzan los postulados anteriores que señalaban que las empresas con mayores habilidades y las que se dirigen a mercados de consumo son las que utilizan un mayor número y en mayor medida instrumentos de comunicación.

CUADRO 22
NÚMERO DE INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS Y
CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS (% DE EMPRESAS)

	Mercado		Mercado geográfico		Ventas (millones)		Gerente		Innovac. Comercial	
	Con	Ind	Reg	Nac	≤ 1164	> 1164	No Uni	Uni	No	Sí
Nº medio de instrumentos	3,2	2,0	2,7	3,0	2,9	3,0	2,6	3,3	1,8	3,2

En cuanto a las razones que llevan a las empresas a realizar acciones de comunicación, en el Cuadro 23 se observa que la principal es el incremento de las ventas (media 3,9), seguida de la creación de una imagen de marca (media 3,8) y dar a conocer los productos (media 3,7). Las menos importantes son las relacionadas con las exigencias de los distribuidores (media 2,5) o porque lo hace la competencia (media 1,8).

Se comprueba así, que la importancia que las empresas dan a las acciones de comunicación (al igual que sucedía con el lanzamiento de nuevos productos) para alcanzar el que para ellas era su segundo objetivo en importancia, incrementar sus ventas.

CUADRO 23
RAZONES POR LAS QUE LAS EMPRESAS REALIZAN ACCIONES DE
COMUNICACIÓN

Razón	Media *
Porque lo hace la competencia	1,8
Para diferenciar los productos	3,0
Crear una imagen de marca	3,8
Dar a conocer los productos	3,7
Para aumentar las ventas	3,9
Por exigencias del distribuidor	2,5

* **Escala: de 1 (poco importante) a 5 (muy importante).**

Siendo interesante conocer las relaciones que acabamos de indicar entre las variables que caracterizan a las empresas y en que medida utilizan las acciones de comunicación, no menos importante es aproximarse a las razones para su utilización (Cuadro 24):

- Las empresas que se dirigen a los mercados de consumo aprecian en mayor medida las posibilidades que la comunicación, como variable de marketing, les ofrece para diferenciar sus productos y crear imagen de marca, mientras que las que se dirigen a los mercados industriales siguen a la competencia.
- Las empresas de mayor dimensión dan más importancia a invertir en comunicación como medio para incrementar las ventas y también porque lo hace la competencia.
- Las empresas innovadoras utilizan la comunicación para crear una imagen de marca e incrementar las ventas de los productos.

CUADRO 24
RAZONES POR LAS QUE LAS EMPRESAS REALIZAN ACCIONES DE
COMUNICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS (IMPORTANCIA
MEDIA)

Razones *	Mercado		Nº trabajado.		Ventas (millones)		Gerente		Innovac. Comercial	
	Con.	Ind.	10-49	50-249	≤ 1164	> 1164	No Uni	Uni	No	Sí
Porque lo hace la competencia	1,7	2,2	1,5	2,4	1,8	1,8	1,8	1,9	1,6	1,8
Para diferenciar los productos	3,2	2,4	3,2	3,0	2,8	3,3	2,8	3,2	2,4	3,1
Crear una imagen de marca	3,9	3,3	3,8	3,8	3,6	4,0	3,7	4,0	3,1	3,9
Dar a conocer los productos	3,8	3,4	3,8	3,5	3,8	3,4	3,5	3,9	3,2	3,8
Para aumentar las ventas	3,9	3,7	3,7	4,2	3,7	4,0	3,8	3,9	3,4	3,9
Por exigencias del distribuidor	2,5	2,8	2,5	2,7	2,7	2,4	2,6	2,4	2,7	2,5

* Escala: de 1 (poco importante) a 5 (muy importante).

4.- DISTRIBUCIÓN

La distribución es el instrumento del marketing que pone el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial, en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. Como tal instrumento, implica una serie de decisiones, algunas a muy largo plazo y por lo tanto con importantes consecuencias y de difícil modificación. Entre las más importantes figuran la selección del canal de distribución y a la dirección de las relaciones internas, dirigidas a evitar los conflictos y fomentar la cooperación que lleve la eficiencia a los intercambios, aspectos que desarrollaremos a continuación.

4.1.- CANALES UTILIZADOS

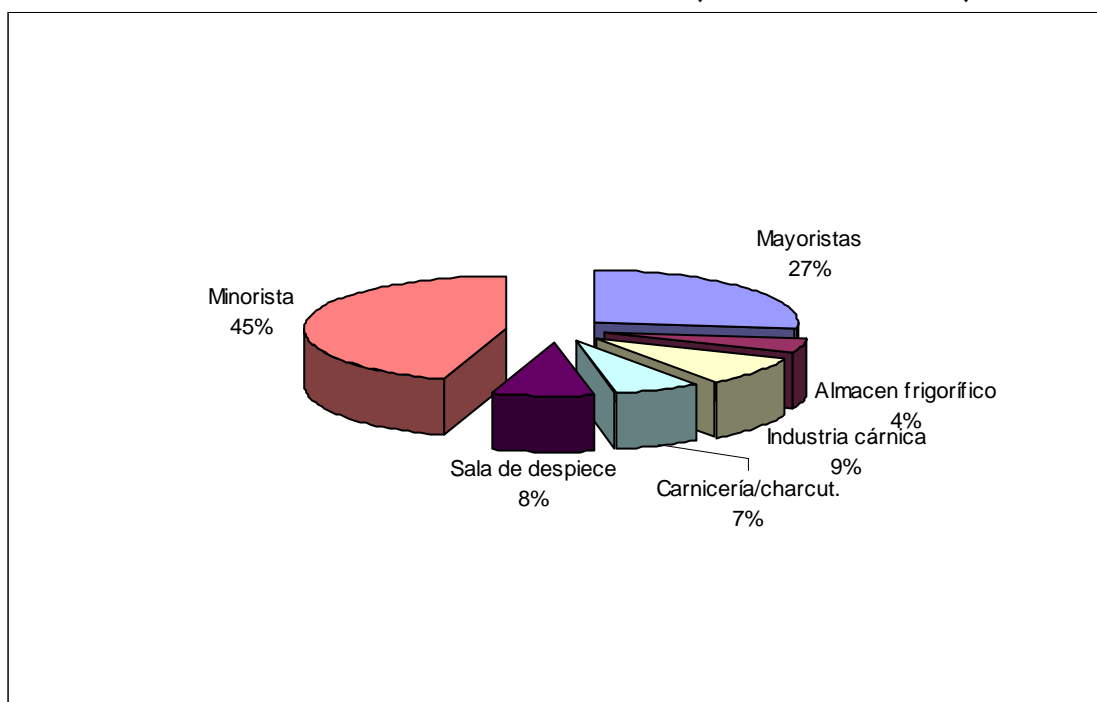
Los circuitos de comercialización de la carne difieren sustancialmente de unas especies a otras, siendo el más complejo el correspondiente al ganado vacuno y el más simple el de las aves. Por otra parte, se pueden encuadrar en tres fases en función del ámbito del mercado en el que operan: mercado en origen, mercado mayorista y mercado detallista. El primero, también denominado mercado de abasto, incluye los flujos comerciales de ganado vivo y tiene como destino final el matadero. El mercado mayorista comprende los movimientos de la carne desde el matadero hasta el establecimiento minorista, pasando por diferentes centros de elaboración, tales como: salas de despiece, industrias cárnicas, carnicerías-charcuterías, almacenes frigoríficos y mayoristas. Por último, la fase minorista comprende los establecimientos encargados de abastecer al consumidor final, tanto en el consumo dentro del hogar como fuera de éste.

El análisis de la distribución de la carne que vamos a efectuar presenta dos restricciones. En primer lugar, se hace de forma agregada, con independencia de la especie, por este motivo, los resultados vendrán marcados por las especificidades del canal correspondiente al porcino, ya que éste implica un mayor número de empresas, siendo, asimismo, las de mayor

dimensión. En segundo lugar, nos ocupamos de la fase mayorista y minorista, dejando de lado la correspondiente a los animales vivos con una problemática claramente distinta a las anteriores.

El reducido porcentaje que sobre el total suponen las ventas medias de las empresas a las industrias cárnicas (9,4%), salas de despiece (8,4%) y almacenes frigoríficos (4,2%) pone de relieve la estrecha relación que existe entre ellos, apareciendo asociados la mayoría de las ocasiones en un mismo complejo industrial. Estos establecimientos, bien de forma independiente o asociada son los que abastecen a las carnicerías-charcuterías (7,3%) y fundamentalmente a los minoristas (44,3%), mientras que el canal mayorista representa el 26,4% (Gráfico 2).

GRÁFICO 2
CANAL DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADO (% DE LAS VENTAS)



La importancia actual del canal formado por carnicerías-charcuterías, mayoristas y, sobre todo, los establecimientos minoristas también se pone de manifiesto al comprobar que son utilizados por más del 50% de las empresas, llegando al 72,8% en el último caso (Cuadro 25).

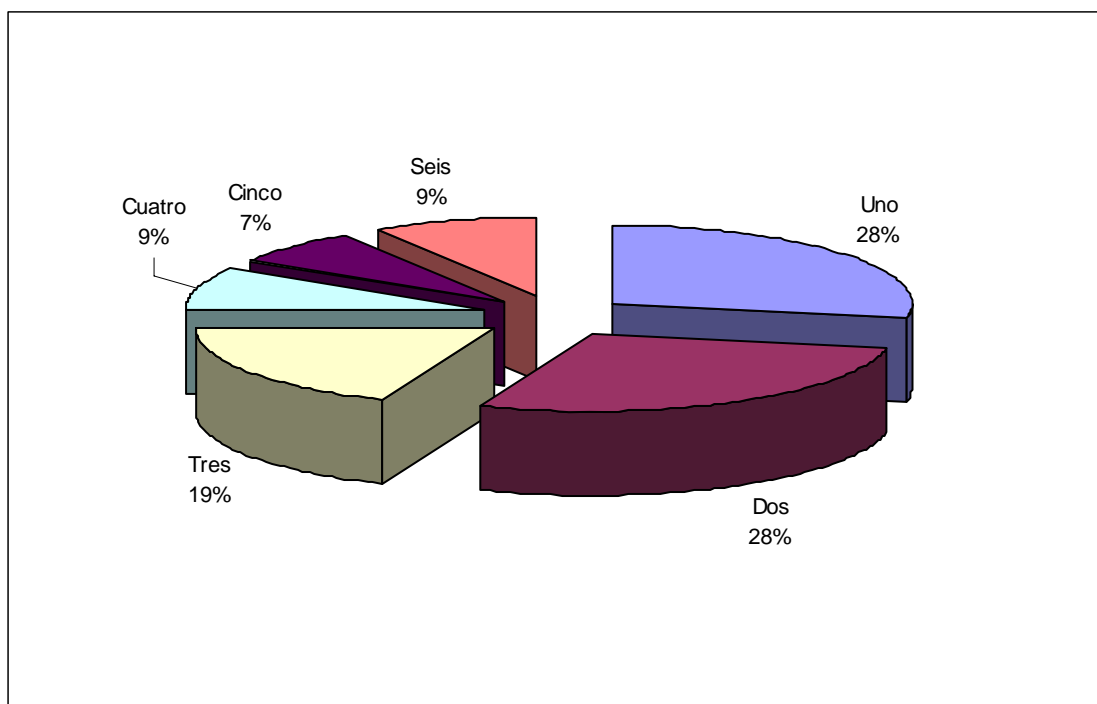
CUADRO 25
EMPRESAS QUE UTILIZAN LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canal	% de empresas
Sala de despiece	26,0
Carnicería-charcutería	38,0
Industria cárnica	36,9
Almacén frigorífico	25,0
Mayorista	63,4
Minorista	72,8

Asimismo, resulta interesante conocer la distribución de las empresas cárnicas en función del número de intermediarios que utilizan, como manifestación del nivel de concentración y dependencia respecto a

determinados canales. En este sentido, los datos del Gráfico 3 avalan que más de la mitad de las empresas se dirigen como máximo a dos tipologías de intermediarios distintos, casi una quinta parte se relacionan con tres, y una cuarta parte con más de tres.

GRÁFICO 3
EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE INTERMEDIARIOS UTILIZADOS



Con respecto al canal detallista, de los datos del Cuadro 26 se desprende el mayor porcentaje de las ventas que las empresas distribuyen a través de la tienda tradicional y la charcutería (34,6%), seguido de los supermercados (24,6%) y el hipermercado (21,9%). También hay que señalar la relativa importancia de la restauración e instituciones (12,3%), por delante del mercadillo popular y mercados de abastos y con unas buenas previsiones de crecimiento (48,7%), que los hace atractivos para que las industrias desarrollen productos, presentaciones y redes comerciales y de reparto específicas de este segmento. Destaca también, la tendencia a un mayor incremento de las ventas a través de supermercados (62,5%) e hipermercados (60,4%) en detrimento de las tiendas especializadas, tradicionales y mercados populares que experimentan las mayores tendencias a disminuir su participación, coincidiendo así con la evolución que se observa en la gran distribución (supermercados e hipermercados) a incrementar su cuota de mercado a costa de los establecimientos tradicionales, especializados, mercados de abastos y mercadillos populares.

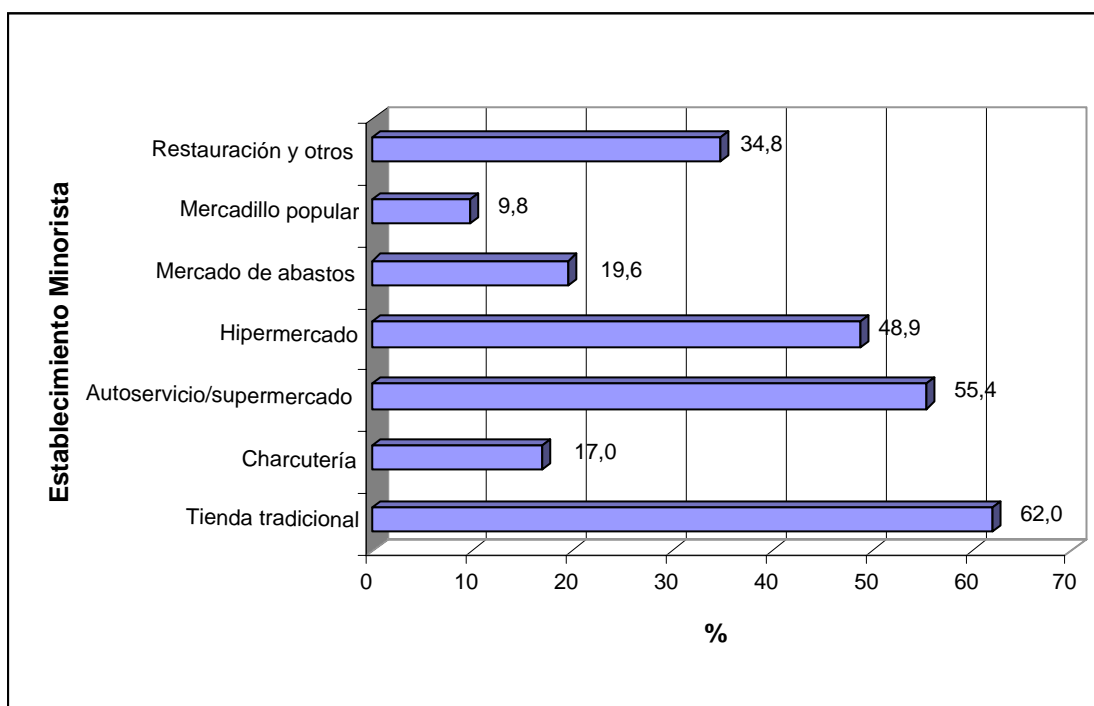
La tendencia anterior sintoniza con las estrategias seguidas por empresas como El Pozo y Hesperia muy posicionadas en los establecimientos de la moderna distribución, en tanto que algunas como Cárnicas Joselito o Mafresa comercializan la totalidad de su producción a la gran distribución.

CUADRO 26
VENTAS MINORISTAS POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO (% DE EMPRESAS)

Establecimiento Minorista	Consumo	Previsión próximos años		
		Aumento	Igual	Disminuc.
Tienda tradicional y charcutería	36,4	32,2	32,2	35,6
Autoservicio/supermercado	24,6	65,5	26,8	10,7
Hipermercado	21,9	60,4	31,3	8,3
Mercado de abastos	3,4	33,3	47,6	19,1
Mercadillo popular	1,4	12,4	56,3	31,3
Restauración e instituciones	12,3	48,7	43,6	7,7

Si analizamos los establecimientos detallistas en función del porcentaje de empresas que los abastecen (Gráfico 4), nos encontramos con tendencias similares a las anteriores. Destaca la tienda tradicional (62,0%) y el supermercado (55,4%), seguido del hipermercado (48,9%) y los establecimientos de restauración y otras instituciones (34,8%). Los que presentan menos interés para las empresas cárnicas son el mercado de abastos (19,6%) y, sobre todo, el mercadillo popular (9,8%).

GRÁFICO 4
EMPRESAS QUE UTILIZAN LOS DIFERENTES ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS



En línea con el análisis del Cuadro 26, pero esta vez referido al número de diferentes tipologías de establecimiento detallista donde comercializan sus productos, en el Cuadro 27 se observa que más de una cuarta parte de las empresas cárnicas no utilizan el canal minorista y casi la mitad se dirigen a menos de tres establecimientos. Asimismo, sólo el 8,7% de las empresas realiza sus ventas a más de cuatro establecimientos detallistas diferentes, esto pone de relieve, de un lado, el elevado número de intermediarios que intervienen en el canal y, de otro lado, el alto grado de concentración en determinadas tipologías de establecimientos, con la disminución de los márgenes y los elevados riesgos comerciales que ello conlleva.

CUADRO 27
EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS A
LOS QUE COMERCIALIZAN (% DE EMPRESAS)

Establecimientos minoristas	%
Ninguno	27,2
Uno	7,6
Dos	14,1
Tres	20,7
Cuatro	21,7
Cinco	6,5
Seis	2,2
TOTAL	100,0

En cuanto a la relación entre tipologías de establecimientos a las que comercializan las empresas cárnicas y las variables de caracterización se comprueba que (Cuadro 28):

- Las empresas que se dirigen a los mercados nacionales utilizan en mayor medida los establecimientos mayoristas frente a las que tienen por destino los mercados regionales que lo hacen a través de los establecimientos detallistas y, sobre todo, por medio de las tiendas tradicionales, especializadas y supermercados.
- Un mayor número de empresas medianas se dirige a los hipermercados y establecimientos de restauración, mientras que las pequeñas lo hacen a la tienda tradicional y charcutería, y las que realizan innovaciones comerciales a los supermercados.

CUADRO 28
ESTABLECIMIENTOS A LOS QUE COMERCIALIZAN LAS EMPRESAS CÁRNICAS Y
CARACTERÍSTICAS DE LAS MISMAS (% DE EMPRESAS)

Establecimiento	Mercado geográfico		Nº trabajadores		Ventas (millones)		Innovación comercial	
	Reg.	Nac.	10-49	50-249	≤ 1164	> 1164	No	Sí
MAYORISTA	15,6	36,1	27,6	18,0	26,6	21,9	23,3	25,8
MINORISTA	54,7	35,7	42,4	45,6	48,0	41,8	41,2	46,4
Tienda tradicional y charcutería	21,5	11,5	17,1	9,5	21,7	10,1	18,5	15,9
Autoservicio/supermercado	12,2	10,2	10,0	14,1	12,3	10,3	5,2	12,8
Hipermercado	12,2	7,0	7,6	11,4	8,4	12,8	10,9	9,6
Mercado de abastos	1,6	1,4	1,5	1,3	2,0	0,8	0,2	1,9
Mercadillo popular	0,6	0,6	0,7	0,2	0,9	0,06	0,1	0,7
Restauración y otras instituciones	6,4	6,4	5,2	8,8	3,1	7,5	6,1	5,3

Por último, también se observan diferencias en el número de establecimientos a los que se dirigen las empresas para comercializar sus productos en función de las dimensiones que las caracterizan. En concreto, las de mayor dimensión diversifican sus ventas entre un mayor número de tipologías de establecimientos, mientras que las que se orientan a mercados regionales y realizan innovaciones comerciales comercializan sus productos a un mayor número de establecimientos detallistas (Cuadro 29).

CUADRO 29
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS A LOS QUE COMERCIALIZAN LAS EMPRESAS
CÁRNICAS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS MISMAS

Establecimiento	Mercado geográfico		N° trabajadores		Ventas (millones)		Innovación comercial	
	Reg.	Nac.	10-49	50-249	≤ 1164	> 1164	No	Sí
En general	2,7	2,5	2,5	3,2	2,3	3,2	2,2	2,7
Minoristas	2,6	2,0	2,1	2,6	2,2	2,5	1,5	2,5

CONCLUSIONES

1. Un tercio de las empresas no tienen departamento de marketing y la mitad no realizan planes de marketing. Las de mayor tamaño y las que se dirigen a los mercados de consumo cuentan en mayor medida con este departamento, y las que disponen de un gerente con formación universitaria y de un departamento de marketing son las que planifican sus actividades comerciales.
2. El esfuerzo inversor de las empresas para homologar sus instalaciones y poder así participar en los intercambios comunitarios y el interés de acceder a mercados exteriores para hacer frente al estancamiento de la demanda interna contrasta con su escasa proyección internacional y su elevada orientación al mercado nacional y, dentro de éste, sobre todo, al regional. Las empresas de mayor dimensión y las que tienen un gerente con formación universitaria presentan una mayor vocación exportadora. Ello confirma la importancia que tiene para las empresas el disponer de los recursos y capacidades adecuados para abordar mercados de mayor ámbito geográfico.
3. El mercado carácter nacional y, sobre todo, regional de los mercados de destino de los productos cárnicos españoles, hace que de forma mayoritaria la competencia sea regional, seguida de la nacional.
4. En general, las empresas manifiestan tener una buena posición respecto a sus competidores y, sobre todo, en lo relacionado con la calidad de los productos, el prestigio derivado de la imagen comercial, la habilidad para atender a los clientes y su grado de fidelidad. Además, una vez más las capacidades y habilidades internas de las empresas (mayor tamaño, gerente con formación universitaria y realización de innovaciones comerciales) se traducen en fortalezas de las mismas frente a la competencia en diversos aspectos.
5. La consolidación de los mercados actuales constituye el objetivo comercial más importante de las empresas cárnicas españolas, este objetivo en el largo plazo se complementa con el deseo de mejorar la imagen y con un objetivo general de crecimiento mediante dos vías: la entrada a nuevos mercados y la atracción de clientes de la competencia.
6. Las empresas cárnicas nacionales desarrollan una política de marcas caracterizada fundamentalmente por la producción bajo marca propia (casi las dos terceras partes de sus ventas), mientras que casi una quinta parte de las ventas corresponde a productos sin marca, una décima parte se comercializa con marcas del distribuidor y sólo el 3% de las ventas se ampara con contramarca de calidad.
7. En cuanto a la política de marca de las empresas de la muestra, una cuarta parte trabajan exclusivamente con marca propia y una décima parte no utilizan marca alguna. El resto de empresas combinan fundamentalmente la marca propia con la del distribuidor y las contramarcas de calidad.
8. Junto a la marca, la presentación de los productos como segunda vía para su diferenciación, aparece sesgada hacia la *pieza para la venta al corte*,

seguido del envasado al vacío. Esta última forma de presentación supone una clara apuesta de los fabricantes por ofrecer en el segmento alto o marquista, no sólo mejores presentaciones, sino un mayor servicio que confiere valor añadido al producto por su mayor longevidad; dicha forma de presentación es utilizada por más de la mitad de las empresas, pero apenas representa una cuarta parte de las ventas totales. De forma similar, la adaptación al sistema de autoservicio de la presentación en bandeja es utilizada por más de un tercio de las empresas, sin embargo, las ventas no llegan a representar la décima parte del total.

9. Más de un tercio de las empresas de la muestra han realizado durante los dos últimos años lanzamientos de nuevos productos, mientras que sólo una quinta parte han llevado a cabo retirada de productos, lo que demuestra que las actividades de lanzamiento parecen estar obteniendo cierto éxito en el mercado. La media de productos lanzados es de 7 y los retirados de 4, siendo las empresas de mayor tamaño las más activas en cuanto al lanzamiento de nuevos productos se refiere.
10. El principal objetivo que persiguen las empresas con el lanzamiento de nuevos productos es el aumento de la cifra de ventas, seguido de la adaptación de su producción a los nuevos hábitos y tendencias que imperan en el mercado y para atender las exigencias del distribuidor.
11. De forma mayoritaria las empresas fijan los precios de sus productos a partir, principalmente, de sus costes y en segundo lugar de la competencia, aunque encontramos comportamientos distintos en función del tamaño de la empresa y de los mercados de destino. De esta forma, las de menor tamaño y las que se dirigen a mercados de consumo se basan en los costes del producto, frente a las de mayor dimensión y las que se dirigen a los mercados industriales que los fijan en función de la competencia.
12. Casi la totalidad de las empresas (95%) utiliza algún instrumento de comunicación, siendo una quinta parte las que se valen de tres y apenas un 15% invierte en más de cuatro. Los instrumentos de comunicación empleados por las empresas del sector por orden de importancia son: la publicidad, las promociones a intermediarios y consumidores, la exposición en ferias, el patrocinio de eventos y las relaciones públicas. Los medios publicitarios más importantes son los catálogos, la radio y la prensa, mientras que la televisión y, sobre todo, el correo son los menos utilizados. Las empresas con mayores habilidades y las que se dirigen a mercados de consumo son las que utilizan un mayor número de instrumentos de comunicación al objeto de dar a conocer las bondades de sus productos frente a la competencia.
13. La razón más importante que lleva a las empresas a realizar acciones de comunicación es el incremento de las ventas, seguida de la creación de una imagen de marca y dar a conocer los productos.
14. Dentro de los establecimientos detallistas, el mayor porcentaje de las ventas de las empresas se dirige a la tienda tradicional, seguido de los supermercados y el hipermercado. También hay que señalar la relativa importancia de la restauración, por delante del resto de establecimientos y con una de las mayores previsiones de crecimiento junto a supermercados e hipermercados, que los hace atractivos para que las industrias

desarrollen productos, presentaciones y redes comerciales y de reparto específicas de este segmento. Las empresas de mayor tamaño se dirigen en mayor medida a los hipermercados y establecimientos de restauración, mientras que las pequeñas lo hacen a la tienda tradicional y charcutería.

15. En el canal de comercialización de la carne que va desde el fabricante al consumidor final se observa un gran número de intermediarios y un elevado grado de concentración en determinadas tipologías de establecimientos detallistas, lo que conlleva disminución de los márgenes y elevados riesgos comerciales.

FORTALEZAS DEL ÁREA COMERCIAL DEL SECTOR CÁRNICO

1. LA EMPRESA ADECUA SUS MERCADOS A SUS RECURSOS Y CAPACIDADES.
2. BUENA POSICIÓN RESPECTO A SUS COMPETIDORES.
3. TENDENCIA AL AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN.
4. LA EMPRESA APUESTA POR LA MEJORA DE LA IMAGEN A TRAVÉS DE UNA POLÍTICA MARQUISTA.
5. EXPANSIÓN CONTINUA DE LA CARTERA DE PRODUCTOS MEDIANTE NUEVOS LANZAMIENTOS.
6. DESARROLLO DE PRODUCTOS ADAPTADOS A LOS NUEVOS HÁBITOS Y TENDENCIAS DEL CONSUMO Y CON GRAN VALOR AÑADIDO.
7. GRAN ATENCIÓN A LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN.
8. LA EMPRESA ADECUA LOS ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS A LOS QUE SE DIRIGE A SUS RECURSOS Y CAPACIDADES.

DEBILIDADES DEL ÁREA COMERCIAL DEL SECTOR CÁRNICO

1. DEFICIENTE PLANIFICACIÓN COMERCIAL.
2. ESCASA PROYECCIÓN INTERNACIONAL.
3. INEXISTENCIA DE PRODUCTOS CON CONTRAMARCA DE CALIDAD.
4. LOS PRECIOS DEL PRODUCTO ELABORADO ESTÁN MUY AFECTADOS POR LAS FLUCTUACIONES DE LOS PRECIOS DE LAS MATERIAS PRIMAS.
5. EXISTENCIA DE UN ELEVADO NÚMERO DE INTERMEDIARIOS.
6. CONCENTRACIÓN EN DETERMINADAS TIPOLOGÍAS DE ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS.

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN PARA LA MEJORA DEL ÁREA COMERCIAL DEL SECTOR CÁRNICO

1. Las empresas deben de planificar sus acciones comerciales y adoptar una clara estrategia de posicionamiento en el mercado coherente con sus objetivos, sus recursos y sus capacidades, para a continuación desarrollar las acciones de marketing adecuadas al logro de los objetivos marcados. Esta estrategia puede variar desde la concentración en mercados locales o en nichos de mercado con productos específicos, hasta la más amplia diversificación tanto en productos como en mercados. La primera es la más indicada para empresas pequeñas, por sus recursos limitados y su incapacidad de satisfacer grandes mercados. Sin embargo, la diversificación puede ser indicada para que las grandes empresas accedan a las exigencias de la gran distribución con una amplia gama de productos.
2. La mayoría de las empresas y en especial las que opten por el crecimiento diversificado, deben de hacer una apuesta clara por la internacionalización para hacer frente al estancamiento de la demanda interna y el exceso de capacidad productiva generado en los últimos años.
3. En esta apuesta por los mercados exteriores, es necesario contar con personal cualificado en comercio exterior y conseguir el apoyo de la Administración en las iniciativas dirigidas al acceso a estos mercados. En particular, deben apoyar técnica y económicamente aspectos tales como la creación de consorcios de exportación, la presencia de las empresas en las ferias internacionales, el acceso a estudios de mercado y la promoción de la imagen de España en el exterior.

Para las grandes empresas, varias son las fórmulas de salida al exterior, desde la exportación directa hasta la fabricación en el exterior, bien de forma individual o en colaboración con socios extranjeros creando una joint-venture. Como fórmula intermedia se sugiere la creación de una filial comercial en el país de destino que permite dar un adecuado servicio al cliente y un buen control del producto hasta su adquisición por el consumidor.

Para las empresas pequeñas que no disponen de los recursos suficientes para hacer frente a las inversiones necesarias para acceder al mercado exterior, han de colaborar con otros socios creando fórmulas empresariales como pueden ser los consorcios de exportación para promocionar y comercializar sus productos.

4. La realización de estudios de mercado al objeto de conocer los gustos y preferencias de un consumidor con fuertes tradiciones en el consumo de productos cárnicos, ha de estar entre las prioridades del sector. La necesidad de estos estudios es mayor en el caso de abordar mercados extranjeros, tanto por los mayores recursos que hay que utilizar como por las mayores diferencias entre países en el consumo de carnes, con comportamientos muy arraigados en la cultura y gastronomía propia del país.
5. Se debe hacer una apuesta por la calidad y la salubridad del producto en base a la selección, control, garantía e identificación del producto y del proceso de producción y comercialización, desde su origen en la

explotación ganadera hasta su disposición para el consumo. El objetivo de esta acción es evitar fraudes y ofrecer un producto plenamente garantizado.

Al objeto de facilitar lo anterior, debería de crearse una organización de tipo interprofesional que integre a todos los eslabones de la cadena (fabricantes de piensos, centros de mejora genética, explotaciones ganaderas, mataderos, industrias cárnicas, intermediarios comerciales y empresas de distribución) y que en colaboración con la Administración proceda a la coordinación de las diferentes actividades para conseguir un control integrado de la calidad del producto.

6. El sector debe potenciar la Investigación y el Desarrollo para conseguir productos con un mayor valor añadido y adaptados a las nuevas preferencias de la demanda:
 - a. Más sanos y naturales, que estén en consonancia con los nuevos estándares de dietas de alimentación.
 - b. Fáciles y rápidos de preparar, con un tamaño adecuado para los nuevos hábitos del consumo.
 - c. Elaborados cárnicos de la gama alta (delicatessen como foiegras y patés) que parecen ser las familias de productos con más alto potencial de mercado en los próximos años.

En este sentido, son de gran importancia las acciones coordinadas entre empresas privadas, asociaciones y centros de investigación como Universidades y Centros Tecnológicos.

A partir de estas acciones, las empresas han de mantener una continua actualización de su cartera de productos, eliminando los menos aceptados y rentables e incorporando otros nuevos de mayor valor añadido que les facilite su diferenciación en base al producto, su presentación y etiquetado. En este último caso (etiquetado), facilitando información en relación al origen del producto, proceso productivo y control sobre el mismo.

7. Para las grandes empresas que dispongan de una marca consolidada en sus mercados, es necesario realizar una adecuada inversión en comunicación junto con una adecuada diversificación de los productos para tratar de potenciar la lealtad de marca en los hogares, ofreciendo la variedad de transformados cárnicos que componen la cesta normal de compra del ama de casa.

Las pequeñas empresas incapaces de crear y promocionar una marca privada deben producir con la marca del distribuidor o incorporarse a un programa encaminado a mejorar la imagen de sus productos y a certificar la calidad al amparo de una denominación de origen o contramarca de calidad.

8. En relación a la variable precio, las decisiones de las empresas estarán acorde, fundamentalmente, con el posicionamiento de su producto en el mercado y el canal utilizado. Será más elevado si colocan el producto en un segmento de alta gama y distribuyen a canales especializados.

Por otro lado, para hacer frente a uno de los principales problemas como son las oscilaciones de precios, las empresas pueden integrarse verticalmente hacia atrás, establecer acuerdos de cooperación con empresas ganaderas o diversificar los suministros.

9. Las empresas han de esforzarse en dar a conocer las bondades de sus productos a través de las acciones de comunicación que resalten sus características diferenciales.

En función de la política de marca adoptada estas acciones se realizarán de forma individual o a nivel institucional. En el primer caso, se trata de promocionar una marca privada, y en el segundo, de mejorar la imagen general del consumo de carne o promocionar una marca colectiva como es el caso del Consorcio del Jamón Serrano.

10. Las degustaciones en los establecimientos detallistas se presentan como una de las mejores opciones para que el consumidor se familiarice con el producto. Además, en los productos para la venta al corte se debe pactar con el responsable de la sección la prescripción del producto, explicando su origen y esmerado proceso de fabricación, de forma que ofrezca garantía y confianza al consumidor. Por el contrario, en los productos para el libre servicio, las acciones más eficaces son las promociones en el punto de venta y la información sobre el producto mediante el etiquetado.
11. La comunicación en el punto de venta debe complementarse con la publicidad en los medios de comunicación de masas, tales como televisión, radio y prensa cuyo ámbito de impacto corresponda con el del mercado objetivo. La asistencia a ferias especializadas es una forma muy válida para que las empresas, y especialmente las pequeñas, puedan contactar con distribuidores potenciales, sobre todo si pretende acceder a mercados internacionales. En ambos casos es importante el disponer de catálogos, muestras y folletos para dar a conocer el producto a los intermediarios.
12. Las empresas en general, y especialmente las que pretendan acceder a la gran distribución, deben desarrollar una red comercial eficiente que responda a sus exigencias en regularidad, rapidez de suministro y mejora del servicio a través de la colaboración con las grandes cadenas comerciales en materia de promociones, presentaciones, desarrollo de nuevos productos, animaciones, etc.

Las pequeñas empresas con dificultad para acceder a la gran distribución por su incapacidad para cumplir con los requisitos, pueden optar por dirigirse a los comercios especializados, establecer sus propios puntos de venta, vender directamente a la hostelería o, incluso, implantar sistemas novedosos como la venta telefónica y el envío a domicilio.

13. Ante la imposibilidad de muchas de las empresas de llevar a cabo las acciones anteriores de forma individual (realización de estudios de mercado, acceso a los mercados exteriores y a la gran distribución, innovación, lanzamiento y promoción de una marca privada, etc.) la cooperación a través de sus distintas fórmulas (consorcios, cooperativas, organizaciones interprofesionales, etc.) se configura como una de las mejores opciones para aprovechar las ventajas de las pequeñas empresas y superar sus limitaciones.