



**GOBIERNO  
DE ARAGON**

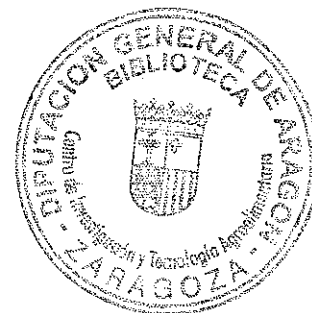
Departamento de Ciencia,  
Tecnología y Universidad



**cita**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA  
AGROALIMENTARIA DE ARAGÓN

12 8 OCT. 2004



## LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CARNE DE CORDERO EN ZARAGOZA

FELICIANO, Daniel Aurelio  
CAMARENA, Dena María  
GONNORD, Jean-Pierre  
CARDOSO DIAS, Rui José Rosa  
JAOUADI, Samir  
ALBISU, Luis Miguel

Documento de Trabajo 04/6

CORE Metabolic, citation and similar papers at core.ac.uk  
**DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA  
AGROALIMENTARIA DE ARAGÓN (CITA)**

**UNIDAD DE ECONOMÍA AGRARIA**

Avda. Montañana, 930  
50059 ZARAGOZA

Teléfono: 976716305  
Fax: 976716335

**CENTRO INTERNACIONAL DE ALTOS ESTUDIOS AGRONOMICOS MEDITERRANEOS**

**INSTITUTO AGRONOMICO MEDITERRANEO DE ZARAGOZA**

**Estudio exploratorio sobre la comercialización de la carne de  
cordero en Zaragoza**

Director de Trabajo: Luis Miguel **Albisu**

Daniel **Feliciano**

Dena Maria **Camarena**

Rui **Dias**

Jean-Pierre **Gonnord**

Samir **Jaouadi**

**2002**



## INDICE

Introducción .....	1
1 PRESENTACIÓN DE CARNES OVIARAGÓN Y METODOLOGÍA .....	3
1.1 Presentación de Carnes Oviaragón .....	4
1.1.1 Desarrollo histórico .....	4
1.1.2 Producción: una estrategia de integración vertical.....	5
1.1.3 La búsqueda del valor añadido .....	6
1.1.4 Los distintos productos vendidos .....	7
1.1.5 Comercialización global .....	8
1.1.6 La distribución .....	8
1.1.7 Promoción.....	9
1.1.8 Precio.....	10
1.2 El mercado del ovino en España .....	11
1.2.1 La oferta .....	11
1.2.1.1 Análisis de la competencia.....	12
1.2.1.2 Los productos .....	14
1.2.1.3 Los precios .....	15
1.2.1.4 Distribución de la producción .....	16
1.2.1.5 Estacionalidad .....	17
1.2.2 La demanda .....	18
1.2.3 El comercio exterior de ovino en España .....	20
1.2.3.1 Exportaciones .....	21
1.2.3.2 Importaciones .....	22
1.3 Metodología.....	23
1.3.1 Encuestas elaboradas .....	24
1.3.2 Tipos de análisis de las encuestas .....	26
1.3.3 Tamaño de las muestras .....	26
1.3.4 Análisis conjunto.....	28
1.3.4.1 Fundamentos teóricos del análisis .....	28
1.3.4.2 Elección de los atributos del producto.....	29
1.3.4.3 Diseño de los productos.....	29
1.3.4.4 Modelo definitivo .....	29

2 CATERING Y RESTAURANTE .....	31
2.1 Encuestas a catering .....	32
2.1.1 Principales empresas de catering en España y empresas encuestadas .....	32
2.2 Resultados de las encuestas .....	36
2.3 Encuestas a restaurantes .....	48
2.3.1 Restaurantes encuestados .....	48
3 CADENAS DE DISTRIBUCIÓN .....	63
3.1 Referencias en los lineales de la distribución .....	64
3.1.1 Tipos de corderos .....	64
3.1.2 Tipos de piezas .....	65
3.1.3 Marcas .....	67
3.1.4 Tipos de envase .....	68
3.1.5 Precios .....	69
3.1.6 Determinación del volumen de venta por canal .....	71
3.2 Análisis de las encuestas a la distribución .....	73
4 CONSUMIDORES .....	91
4.1 Análisis de las encuestas a consumidores .....	92
4.2 Análisis de conjunto: aplicación y resultado .....	100
4.2.1 Interpretación del resultado del análisis conjunto .....	101
5 RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	105
5.1 Resumen .....	107
5.2 Conclusiones .....	112
5.3 Recomendaciones .....	114
BIBLIOGRAFIA: .....	117

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tipos de ovinos vendidos por la Cooperativa .....	7
Gráfico 2 - Tipos de corderos vendidos por la Cooperativa .....	7
Gráfico 3 - Comercialización de los corderos.....	8
Gráfico 4 - La distribución geográfica de las ventas.....	9
Gráfico 5 - Evolución del sacrificio de ganado de ovino en España. ....	11
Gráfico 6 - Principales empresas productoras (t peso/canal) .....	12
Gráfico 7 - Ventas de las marcas de la carne de ovino en España.....	14
Gráfico 8 - Evolución de precios medios del cordero (euros/Kg) .....	15
Gráfico 9 - Distribución porcentual de la producción de ovino por Comunidades Autónomas ....	16
Gráfico 10 - Evolución del consumo de carne de ovino y caprino .....	18
Gráfico 11 - Consumo per cápita y por trimestre de carne de ovino y caprino .....	18
Gráfico 12 - Reparto de los lugares de compra en año 2000 .....	19
Gráfico 13 - Distribución geográfica del consumo de carne de ovino y caprino en 2000 .....	20
Gráfico 14 - Evolución del comercio exterior de la carne de ovino en España .....	21
Gráfico 15 - Destino de las exportaciones de la carne de ovino en España (% sobre volumen 1999). .....	22
Gráfico 16 - Origen de las importaciones de la carne de ovino en España (% sobre volumen 1999).	22
Gráfico 17 - Ranking de empresas de catering, por volumen de ventas.....	36
Gráfico 18 - Porcentaje de compras de carne de cordero de empresas de catering, por tipo de producto. .....	37
Gráfico 19 - Porcentaje de compras de carne de cordero de empresas de catering, por tipo de suministro. ....	39
Gráfico 20 - Porcentaje de compras de carne de cordero de empresas de catering, por tipo de producto en el futuro (3 años). ....	40
Gráfico 21 - Porcentaje de compras de carne de cordero de empresas de catering, por tipo de suministro en el futuro (3 años).....	41
Gráfico 22 - Compras de carne de cordero por piezas de las empresas de catering, actualmente y en futuro. ....	42
Gráfico 23 - Tipo de proveedores de carne de cordero, de las empresas de catering, actualmente y en futuro. ....	44
Gráfico 24 - Compra de carne de cordero actualmente .....	50
Gráfico 25 - Preferencias de compras actual y en fresco .....	50

Gráfico 26 - Compras actuales en fresco por establecimiento .....	51
Gráfico 27 - Tipo de compra de carne de cordero en el futuro .....	52
Gráfico 28 - Preferencias de compras en fresco (actual y futura) .....	53
Gráfico 29 - Compras futuras en fresco por tipo de establecimiento .....	54
Gráfico 30 - Volumen de consumo actual de piezas .....	55
Gráfico 31 - Consumo actual de piezas por tipo de establecimiento .....	56
Gráfico 32 - Volumen futuro de consumo de piezas.....	57
Gráfico 33 - Consumo futuro de piezas por tipo de establecimiento .....	58
Gráfico 34 - Lugar de compra actual y futuro .....	60
Gráfico 35 - Repartición de las referencias de cordero en bandeja, en porcentaje.....	66
Gráfico 36 - Referencias con marca .....	68
Gráfico 37 - Promedios de los precios de las piezas de carne de cordero en bandejas.....	69
Gráfico 38 - Precios medios de los despojos de ternasco.....	70
Gráfico 39 - Porcentaje de ventas, actualmente y dentro de 3 años, en el lineal de frío y carnicerías de los supermercados en Zaragoza. ....	73
Gráfico 40 - Porcentaje de ventas en lineal de frío y carnicería en los hipermercados en Zaragoza, actualmente y en el futuro. ....	74
Gráfico 41 - Estructura de compras de carne de cordero en supermercados en Zaragoza, actualmente y en el futuro. ....	75
Gráfico 42 - Estructura de compras de carne de cordero en hipermercados en Zaragoza actualmente y en el futuro.....	76
Gráfico 43 - Estructura de compras de carne de cordero en piezas en supermercados en Zaragoza, actualmente y en el futuro.....	77
Gráfico 44 - Estructura de compras de carne de cordero en piezas en hipermercados en Zaragoza, actualmente y en el futuro .....	79
Gráfico 45 - Orden de preferencia en caso de comprar carne de cordero en piezas .....	80
Gráfico 46 - Nivele de preferencia entre bandeja en atmósfera controlada y bandeja retractilada. ...	82
Gráfico 47 - Porcentaje de más en precio que estarían dispuestos a pagar por el embandejado en comparación a la canal de cordero. ....	83
Gráfico 48 - Margen comercial que aplican al embandejado las distintas empresas entrevistadas ...	84
Gráfico 49 - Tiempo habitual y máximo de permanencia, de carne de cordero en las empresas de distribución.....	85
Gráfico 50 - Actividades promocionales que serían más interesantes para lanzar al mercado una nueva marca de carne de cordero en bandeja. ....	90

Gráfico 51 - Distribución de la importancia dada al envase (en porcentaje) .....	92
Gráfico 52 - Distribución de la importancia dada al precio (en porcentaje).....	93
Gráfico 53 - Distribución de la importancia dada a la marca (en porcentaje).....	94
Gráfico 54 - Distribución de la importancia dada al aspecto de la carne (en porcentaje). .....	95
Gráfico 55 - Consideración acerca de que el envase con atmósfera controlada permite la mejor conservación. ....	95
Gráfico 56 - Consideración acerca de que el envase con atmósfera controlada permite una mejor presentación. ....	96
Gráfico 57 - Principales defectos encontrados en la bandeja de carne de cordero.....	97
Gráfico 58 - Peso preferido en las bandejas de carne de cordero por las encuestadas. ....	98
Gráfico 59 - Lugar dónde las encuestadas suelen comprar la carne de cordero .....	99
Gráfico 60 - Predisposición a pagar por las chuletas de cordero de Ternasco de Aragón (TA) por parte de las encuestadas .....	100



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Datos de Carnes Oviaragón en 2001 .....	5
Tabla 2 - Ranking de las diez primeras empresas de catering. ....	33
Tabla 3 - Empresas que incluyen platos de cordero en sus menús .....	36
Tabla 4 - Posibilidad para cambiar de proveedor. ....	46
Tabla 5 - Servicios nuevos o mejorar los que ya existen.....	47
Tabla 6 - Repartición de las bandejas de carne de cordero según los tipos .....	65
Tabla 7 - Tipos de piezas de cordero en bandejas .....	65
Tabla 8 - Desglose, para el TA, del peso en la canal, precio y valor obtenido por piezas .....	71
Tabla 9 - Política de devoluciones de las distintas empresas de distribución .....	86
Tabla 10 - Tipos de servicios en que estarían interesados los responsables de las cadenas de supermercados y hipermercados .....	87
Tabla 11 - Entrevistados que estarían interesados en comercializar carne de cordero con marca del proveedor.....	88
Tabla 12 - Correlaciones entre los atributos del producto .....	100
Tabla 13 - Resultado del análisis conjunto .....	102



## Introducción

Los escándalos alimentarios de los últimos tiempos han minado la confianza de los consumidores. La tendencia hacia una dieta más equilibrada ha empujado al consumidor hacia un proceso de cambio en sus hábitos alimenticios. Las causas de los cambios de hábitos pueden ser varias, entre las que destacan: el efecto de la influencia de otras culturas, la composición de la unidad familiar, la introducción de la mujer en el mundo laboral y las pautas de salud, como el comer alimentos bajos en grasas, entre otras (Briz y de Felipe; 2000). Esta tendencia está influyendo de manera decisiva en las conductas de los empresarios y las administraciones, que tienen que adaptarse a las nuevas situaciones.

Tradicionalmente, España se ha caracterizado por ser un país que sigue las pautas de una buena alimentación, ya que la dieta mediterránea ha sido durante mucho tiempo la base de su alimentación. Actualmente, existen más de 40.000 industrias dedicadas a la producción alimentaria, aunque sólo un pequeño número de grandes grupos o sociedades dinamizan de manera decisiva el sector agroalimentario. En el sector cárnico hay más de 4.300 empresas.

Una de estas empresas es la Cooperativa Carnes Oviaragón con quien se ha realizado este trabajo. Es la mayor cooperativa ovina de Europa, con 1.600 socios, repartidos en todo Aragón, que tienen 600.000 ovejas. Esta Cooperativa controla toda la cadena de producción del cordero, desde la genética, pasando por la alimentación, servicios veterinarios, etc. La venta de los corderos, que representan la mayor parte de sus ingresos, se realizaba hasta ahora en vivo o en canal.

Desde hace 2 años está cambiando de estrategia para obtener más valor añadido en la venta de sus corderos. Quiere pasar de una filosofía de producción hacia una de mercado, lo que supone un mayor grado de elaboración de la materia prima y la comercialización de sus productos hasta los clientes finales:

- Consumidores vía la gran distribución
- Restaurantes y catering con distribución directa

En octubre 2001, Carnes Oviaragón lanzó la marca Pastores con otras cooperativas de carne de ovino y bovino. Esta nueva marca está destinada a los nuevos productos de la Cooperativa:

- la carne fresca en bandeja para el gran consumo y, en menor medida, la carne fresca en piezas para los restaurantes y catering.

El despiece va efectuarse en su futura planta en Mercazaragoza que abrirá en el otoño de 2002.

Es con este objetivo de lanzamiento de distintos tipos de productos, en distintos canales, que realizamos este trabajo con el fin de ayudar a la Cooperativa en su toma de decisiones antes de comercializarlos en el mercado.

Teniendo en cuenta, los anteriores desarrollos, los objetivos de este trabajo son:

1. Desarrollar un conocimiento de los distintos canales comerciales (gran distribución, restaurantes y catering) acerca de las necesidades de despiece de carne de cordero.
2. Conocer la repuesta de los consumidores en relación a la venta en bandejas de carne de cordero.

En este trabajo se completa este capítulo con una descripción de la empresa y de los principales parámetros del mercado del ovino en España, y además recoge el planteamiento del trabajo. El segundo capítulo recoge los análisis en el canal comercial Horeca, tanto en lo que corresponde a restaurantes como a las empresas de catering. El siguiente capítulo se refiere a la distribución, en su doble vertiente de análisis de los lineales y las encuestas realizadas. El cuarto capítulo se refiere a los consumidores. Finalmente, el último capítulo resume lo realizado en el trabajo y saca las principales consecuencias.

# **1 PRESENTACIÓN DE CARNES OVIARAGÓN Y METODOLOGÍA**

## **1.1 PRESENTACIÓN DE CARNES OVIARAGÓN**

### **1.1.1 Desarrollo histórico**

Carnes Oviaragón es una empresa cooperativa de ovino, resultado de la fusión de 4 cooperativas aragonesas: Carnes Aragón, Ganadera Cinco Villas, Ovino del Alto Aragón y Cotega. La fusión ha supuesto la incorporación de otros productos aunque en una pequeña proporción.

El inicio de esta empresa ocurrió hace 20 años, cuando en 1981, con el fin de comercializar directamente sus corderos, 26 ganaderos se reunieron y conformaron Carne Aragón. No había transcurrido mucho tiempo, cuando otro grupo de ganaderos se unían para constituir lo que posteriormente se conocería como Ganadera Cinco Villas. Tres años más tarde, en 1984, tras la inquietud surgida por varios grupos comárcales de Teruel, se creó Cotega. Pero, no es hasta 1999 cuando Carne Aragón, que ya tenía 700 socios y 300.000 ovejas, se fusiona con Ganadera Cinco Villas, la cual contaba con un padrón de 300 socios y 150.000 cabezas. De igual manera, Ovino del Alto Aragón que contaba con 100 socios y 25.000 cabezas, se une al grupo, naciendo así lo que se conocería como Carnes Oviaragón. Con la fusión de estas 3 Cooperativas "Carnes Oviaragón" se constituye como la mayor cooperativa europea del sector ovino. Sin embargo, en noviembre de 2001 finalmente se da la fusión con Cotega, empresa que en ese momento contaba con 300 socios y 145.000 ovejas.

En la actualidad, Carnes Oviaragón, su nuevo nombre, cuenta con 1.600 socios y 600.000 ovejas, lo cual la convierte en una de las cinco empresas españolas más grandes del sector ovino.

Uno de los aspectos, que mayor fortaleza da a esta empresa, es el compromiso y los niveles de producción que mantienen sus socios. Una de sus principales actividades es la mejora de la calidad final del cordero y el mantenimiento sostenido de los niveles de producción durante todo el año.

Datos de la Empresa en 2001	
Número socios	1.600
Número ovejas	600.000
Número corderos vendidos	575.000
Volumen de venta de animales	31.510. 000 €
Volumen de venta de suministros y servicios	6.302.150 €
Volumen de venta total	37.812.150 €
Número de empleados	67
Fondos propios	4.617.548 €

Tabla 1 - Datos de Carnes Oviaragón en 2001

### 1.1.2 Producción: una estrategia de integración vertical

La Cooperativa persigue, como uno de sus principales objetivos, controlar todos los aspectos ligados a la producción y para lograrlo ha desarrollado áreas especializadas, con personal capacitado para mejorar y sistematizar cada fase de la producción.

En el caso de los suministros para la alimentación, la Cooperativa ha desarrollado proyectos de nutrición del ovino, entre los que destaca uno de I+D, en el que pretende impulsar un sistema de alimentación "COME-RUM", que disminuye la utilización de mano de obra y suministra una dieta más homogénea y equilibrada. De hecho en Zuera, actualmente mantiene una planta de piensos, específicamente de pacas RUM, que es una mezcla de fibras secas y cereales. Entre otras propuestas, Carnes Oviaragón propone a sus socios otorgar pequeñas cantidades de materiales útiles en la producción y las dosis de algunos de los medicamentos requeridos.

Por otra parte, con el objetivo de conocer datos sobre las explotaciones para mejorar sus rendimientos, es la Cooperativa quien colecta y analiza los datos técnicos-económicos sobre sus ganaderos. La Cooperativa también dispone de un equipo de 25 veterinarios organizados por sectores geográficos y por actividades, los cuales brindan orientación y asesoría a los ganaderos.

En cuanto al departamento de Genética, realiza investigación continua para mejora de la raza aragonesa con asesoramiento del UPRA. Además de contar con un servicio de inseminación artificial.

El ganadero tiene dos alternativas para acabar el engorde de sus corderos: en su finca o en un cebadero colectivo. Los cebaderos colectivos permiten reducir costes de engorde, así como también certificar a los consumidores el tipo de alimentación suministrado.

La Cooperativa cuenta con un servicio de recogida de animales, que es asegurado por transportistas externos. Una vez concentrados en los cinco centros de clasificación repartidos en todo Aragón, se procede a la tipificación de los corderos, para hacer lotes homogéneos para los clientes y también servir de equilibrio entre las temporadas de fuerte y baja demanda.

En cuanto al funcionamiento de los sacrificios efectuados por la Cooperativa, estos se realizan en el matadero público de Mercazaragoza, y también en Huesca y Teruel.

Uno de los objetivos de la Cooperativa es la implementación de un sistema de calidad total que incluye a todas las áreas y a todo el personal de la empresa. Se trata del EFQM, una certificación europea que conlleva un lento proceso, ya que engloba a otras certificaciones de calidad como las ISO. Además, la Cooperativa esta instalando un sistema informático, SAP, que va a permitir trabajar en tiempo real a todos sus centros y llevar una gestión pormenorizada de sus departamentos.

### **1.1.3 La búsqueda del valor añadido**

El control de toda la cadena de producción permite producir corderos de calidad durante todo el año pero con fluctuaciones. La Cooperativa tiene como signo de calidad la Denominación de Origen "Ternasco de Aragón", que certifica un cordero producido con un cuaderno de manejo estricto.



#### 1.1.4 Los distintos productos vendidos

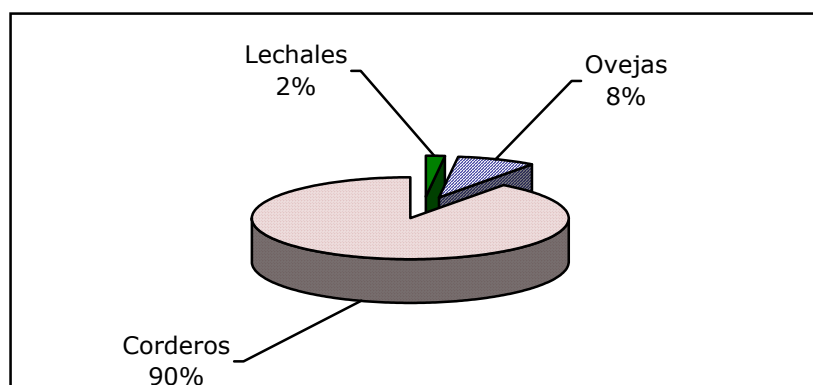


Gráfico 1 - Tipos de ovinos vendidos por la Cooperativa

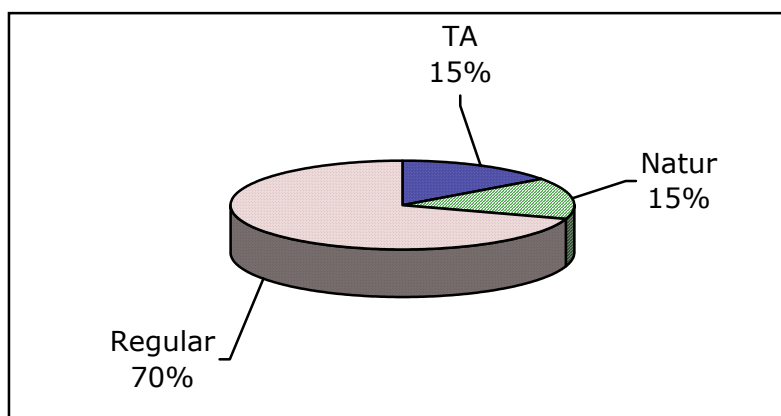


Gráfico 2 - Tipos de corderos vendidos por la Cooperativa

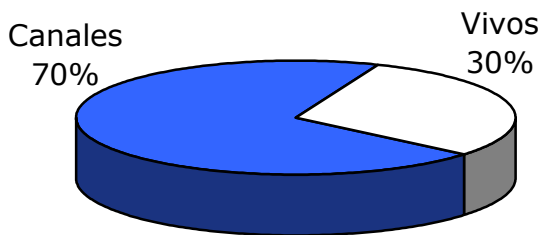
Un 95% de los animales vendidos por la Cooperativa provienen de sus socios. Las ovejas de reposición no representan una importante fuente de ingresos, y son principalmente vendidas para la exportación. Los cerca de 600.000 corderos vendidos en 2001 se reparten entre:

- TA: El "Ternasco de Aragón" se trata de un producto con IGP (Indicación Geográfica Protegida). El peso debe oscilar entre los 8,5 y 11,5 Kg.
- Natur: Estos corderos tienen las mismas características que el TA pero son vendidos con la marca propia "Natur" del grupo Eroski.
- Regular: Se clasifican en 3 categorías (A, B y C) de acuerdo a una clasificación de la Cooperativa según el peso y la tasa de engrasamiento. Son vendidos sin marca, no diferenciados.

La Cooperativa tiene por objetivo, en 5 años, vender 25% de sus corderos con TA.

### 1.1.5 Comercialización global

Actualmente, 600.000 Corderos



En 5 años 1.000.000 corderos

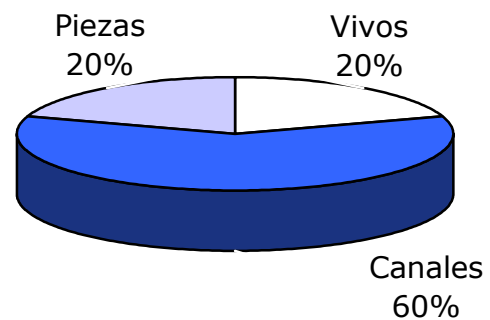


Gráfico 3 - Comercialización de los corderos

Notamos un cambio de estrategia, para crear valor añadido, por medio de:

- el servicio de despiece
- la marca que va crear un valor intangible al cordero.

### 1.1.6 La distribución

La Cooperativa Carnes Oviaragón es socia de la Cooperativa de segundo grado PROCAR, quien comercializa los productos cárnicos de cinco cooperativas de: ovino, bovino, cerdo y ave; en Aragón y principalmente en el canal Horeca. Los productos son vendidos en piezas.

Los productos son distribuidos a través de:

- Gran distribución: canales y algo de vivo; directamente
- Carnicerías : canales; vía mayorista y Procar
- Mayoristas : principalmente vivo
- Horeca: vía mayorista y Procar
- Exportación: vivo y un poco en canal; vía agentes comerciales

Dentro de 5 años los objetivos son:

- vender la carne en bandejas a la gran distribución
- suministrar carne en piezas al canal Horeca
- reducir las ventas a los mayoristas

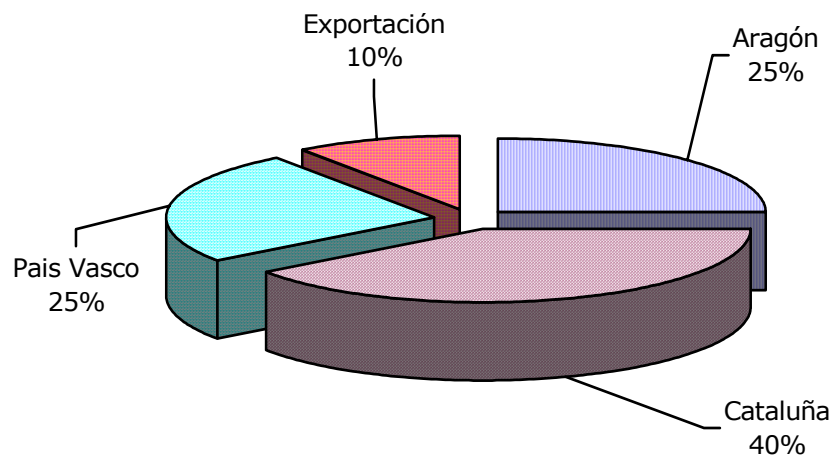


Gráfico 4 - La distribución geográfica de las ventas

La distribución geográfica se hace en el norte de España, donde los consumidores tienen un poder de compra superior a la media nacional y donde el consumo de carne es también superior. Además la producción de carne ovina es insuficiente y su proximidad a esos mercados, es la salida comercial natural. En el futuro, la Cooperativa investigará los mercados de Madrid y Valencia.

La exportación se realiza principalmente a Francia, Italia y Grecia. Los dos últimos países consumen corderos parecidos al aragonés, mientras que Francia consume corderos más pesados.

### 1.1.7 Promoción

Actualmente la Cooperativa diferencia sus productos con la denominación TA, como otros productores que están sujetos al Consejo Regulador de Ternasco de Aragón. La Cooperativa tenía que posicionarse con su propia marca y ha creado la marca:



La Cooperativa PROCAR la que básicamente comercializará esta marca, vendiendo a nivel nacional los productos: principalmente a la gran distribución y al canal HORECA. Esta marca quiere actuar en el mercado como marca líder, a medio plazo en lo que concierne a la carne de cordero.

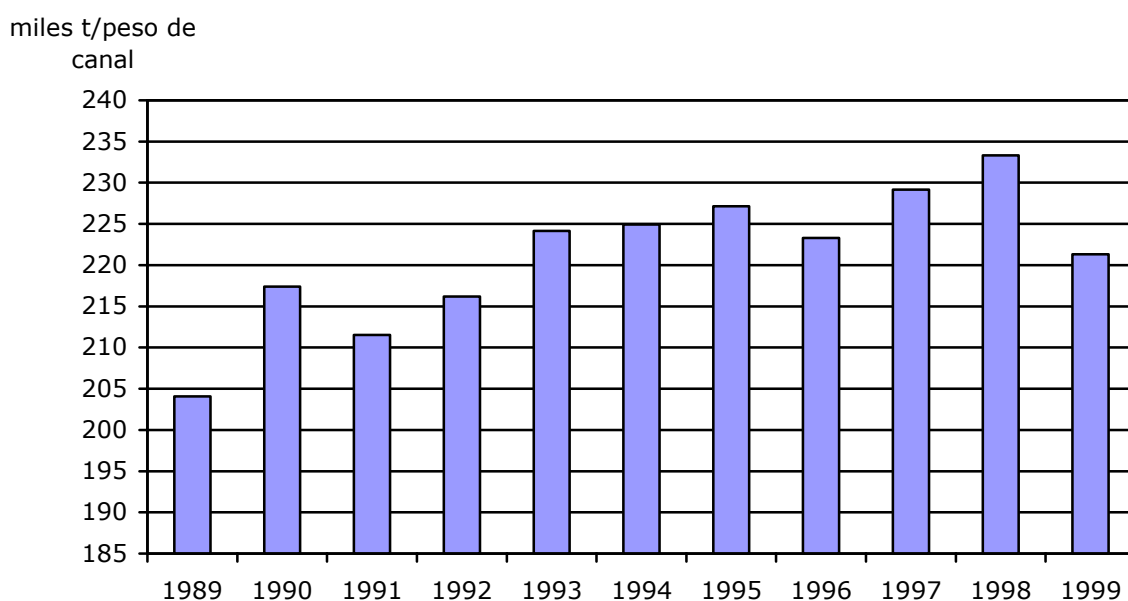
### **1.1.8 Precio**

Los productos cárnicos del cordero son muy poco diferenciados y reaccionan muy sensiblemente a la oferta y la demanda. La Cooperativa fija sus precios teniendo la referencia en la Lonja del Ebro y compra a sus socios, casi siempre, a un precio superior. Pero aun cuando su tamaño es importante en España, su dimensión no le permite tener influencia sobre los precios del mercado.

## 1.2 EL MERCADO DEL OVINO EN ESPAÑA

### 1.2.1 La oferta

El sacrificio de carne de ovino ha ido aumentando a lo largo de la década con variaciones alternativas en el período de 1989 y 1999; aunque la gráfica muestra que el sacrificio a partir de 1993 no tiene una tendencia tan clara, con altibajos entre los distintos años.



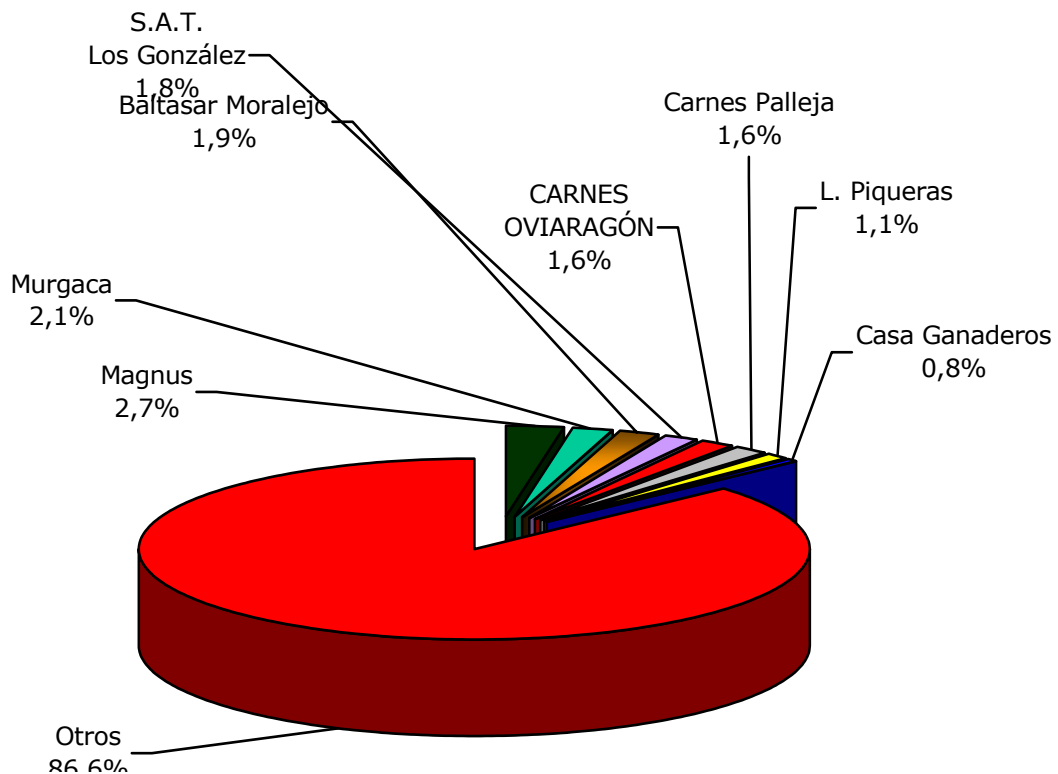
Fuente: Alimarket, número 119, junio 1999.

Gráfico 5 - Evolución del sacrificio de ganado de ovino en España.

El máximo sacrificio fue en 1998 con 233.313 t. Las variaciones siguen los condicionantes del mercado de la carne ovino, que se concentra en la variación de los precios como consecuencia de variaciones muy importantes entre la demanda y la oferta, y las importaciones de carne.

### 1.2.1.1 Análisis de la competencia

Carnes Oviaragón cuenta con una producción de 600.000 corderos al año, lo que supone cerca del 1,6% del total nacional y 30% de la producción de Aragón. Carnes Oviaragón se caracteriza por ser una de las empresas más fuertes del sector y contar con una sólida experiencia en la venta de carne en vivo y en canal.



Fuente: Alimarket número 144, octubre 2001

Gráfico 6 - Principales empresas productoras (t peso/canal)

En la actualidad se enfrenta ante el reto de hacer frente a la creciente competencia del mercado. Hasta hace apenas algunos años el mercado se encontraba muy fragmentado, sin embargo, las fusiones y asociaciones entre

productores y cooperativas se encuentran al orden del día, apareciendo empresas de gran dimensión que representan nuevas amenazas y desafíos.

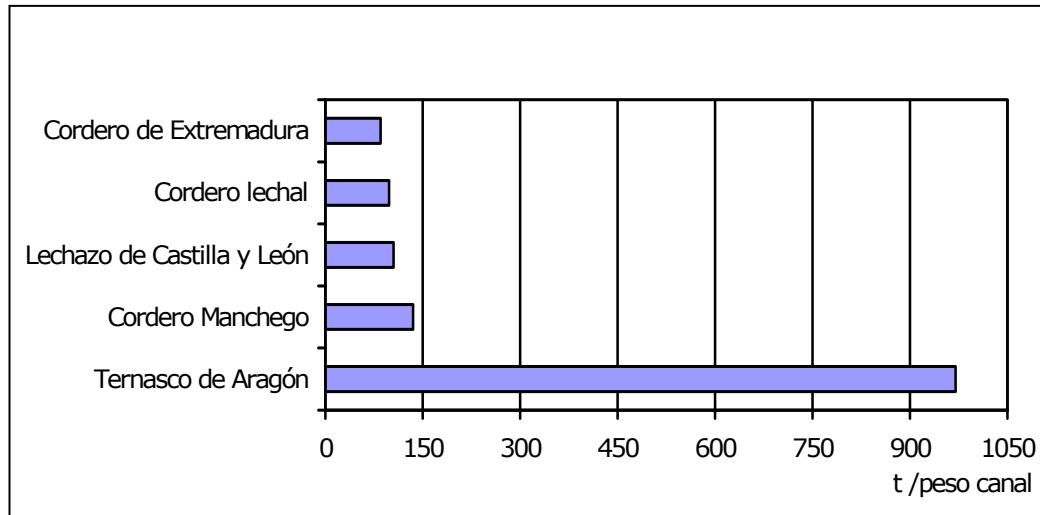
De esta manera, podemos identificar a varias empresas importantes que son como los principales competidores de Carnes Oviaragón, tal es el caso de: *Casa Ganaderos, Grupo Magnus, Los González, Baltasar Moralejo e Hijos, C.B, y Murgaca, S.A.* En cuanto al contexto nacional, el sector de la carne de ovino esta encabezado por la empresa Grupo Magnus, que en 1999 alcanzó a comercializar 5000 t de carne de cordero, con una facturación de 26.445.486 euros. Dicha empresa se dedica a la producción y comercialización de canales de cordero pascual, lechal y cabrito. Este grupo está construyendo una nueva planta que incluirá una sala de despiece y envasado al vacío, lo cual le permitirá ofrecer una mayor gama de productos.

Continuando en el ámbito nacional, la segunda mayor empresa del sector es *S.A.T. Los González*, ya que en 1999 consiguió comercializar 3.685 t de carne de cordero, obteniendo una facturación de 24.041.351 euros. Esta empresa se especializa en la producción y comercialización de canales de cordero pascual, lechal y cabrito.

A continuación, se encuentra la empresa zamorana *Baltasar Moralejo e Hijos, C.B.*, que en 1999 logró producir unas 3.600 t, obteniendo una facturación de 17.766.558 euros. Esta compañía, también se dedica a la producción y comercialización de canal y despiece de cordero, lechal y oveja.

Otro potencial competidor es *Murgaca, S.A.*, que por ahora se dedica exclusivamente a la matanza, despiece y congelación de carne de oveja para la exportación, y que produjo en 1999 cerca de 3.533 t, con una facturación de 15.626.878 euros.

### 1.2.1.2 Los productos



Fuente: Alimarket, número 119, junio 1999.

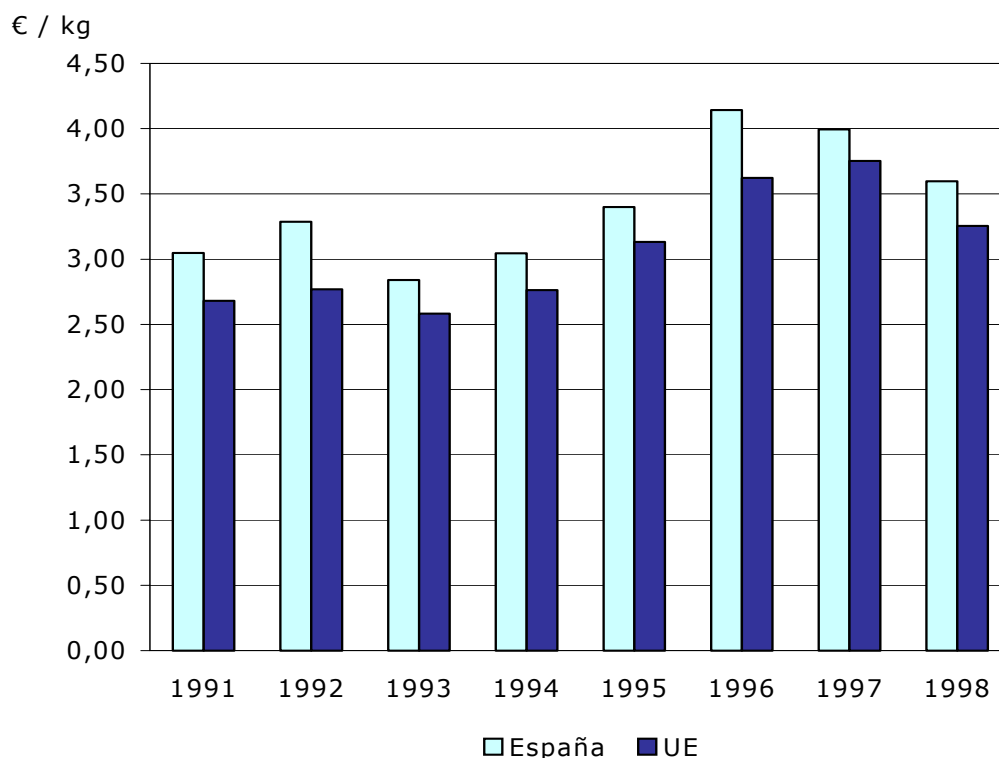
Gráfico 7 - Ventas de las marcas de la carne de ovino en España

Como muestra la gráfica, en España hay cinco tipos de calidad de carne de cordero. El más importante es el Ternasco de Aragón, que tiene unas ventas de alrededor de 970 t peso/canal. Sin embargo, hay otros tipos, como el cordero Manchego con 135 t peso/canal, lechazo de Castilla y León con 105 t peso/canal, el tipo de cordero lechal con 98 t peso/canal y, en último lugar, el tipo de cordero de Extremadura con 85 t peso/canal.

El peso total de todas estos tipos de corderos (1.393 t) es una pequeña cantidad, en comparación a las 221.337 t de carne de cordero producidas en toda España. Se puede añadir que Navarra esta trabajando para crear una IGP.



### 1.2.1.3 Los precios

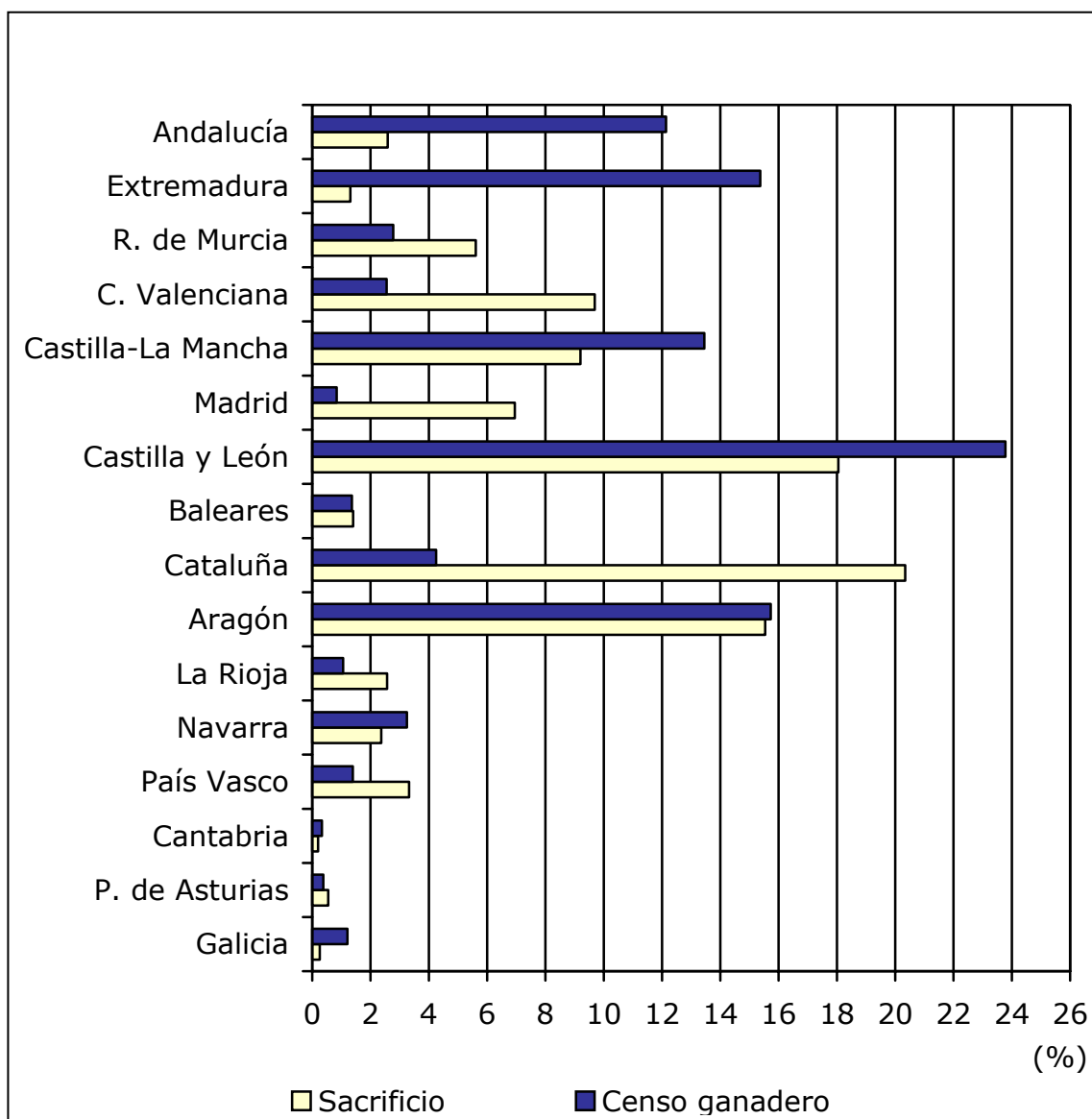


Fuente: Alimarket número 131, julio 2000

Gráfico 8 - Evolución de precios medios del cordero (euros/Kg.)

Los precios de la carne de cordero han tenido una notable variación en el periodo de 1991 y 1998. En España, como muestra la gráfica, han ido aumentando desde 1991 a 1996, para disminuir a partir de esa fecha hasta 1998. El mayor precio fue en 1996 con 4,14 euros/Kg. Los precios de la carne de cordero en España tienen una diferencia con los de la Unión Europea, entre 0,3 y 0,4 euros/Kg.

### 1.2.1.4 Distribución de la producción



Fuente: Alimarket número 119, junio 1999

Gráfico 9 - Distribución porcentual de la producción de ovino por Comunidades Autónomas

El censo ganadero recoge el número de ovejas declaradas, y el sacrificio recoge el número de corderos sacrificados en la Autonomía.

Se pueden contemplar 3 tipos de regiones:

Productoras: las dos Castillas, Extremadura y Andalucía.

Consumidoras y poco productoras: Cataluña, Levante, Madrid, Murcia y País Vasco.

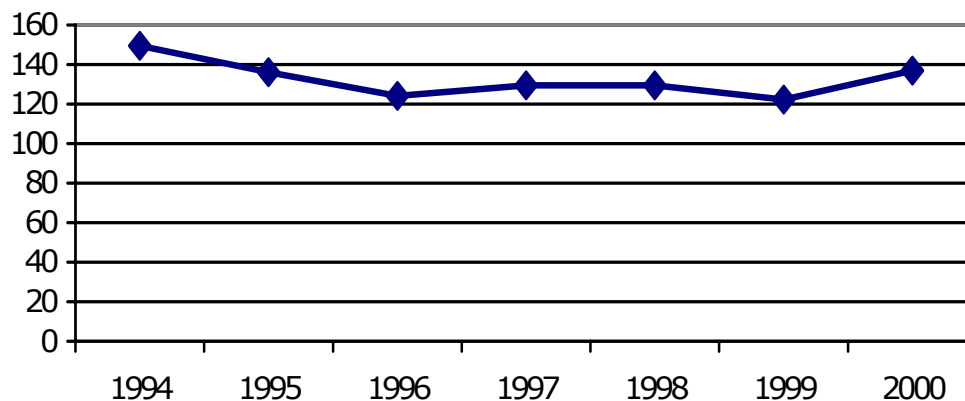
Consumidoras y productoras: Aragón, Navarra y Baleares.

El consumo y la producción en el Norte de la Península (Galicia, Asturias, Cantabria) es débil.

#### **1.2.1.5 Estacionalidad**

Un factor muy importante a analizar en este mercado es la estacionalidad, tanto de la producción como en el consumo. Es un hecho, que el consumo de carne de ovino, especialmente la de cordero, presenta una gran variabilidad, es decir, la demanda de este producto varía mucho con la época del año.

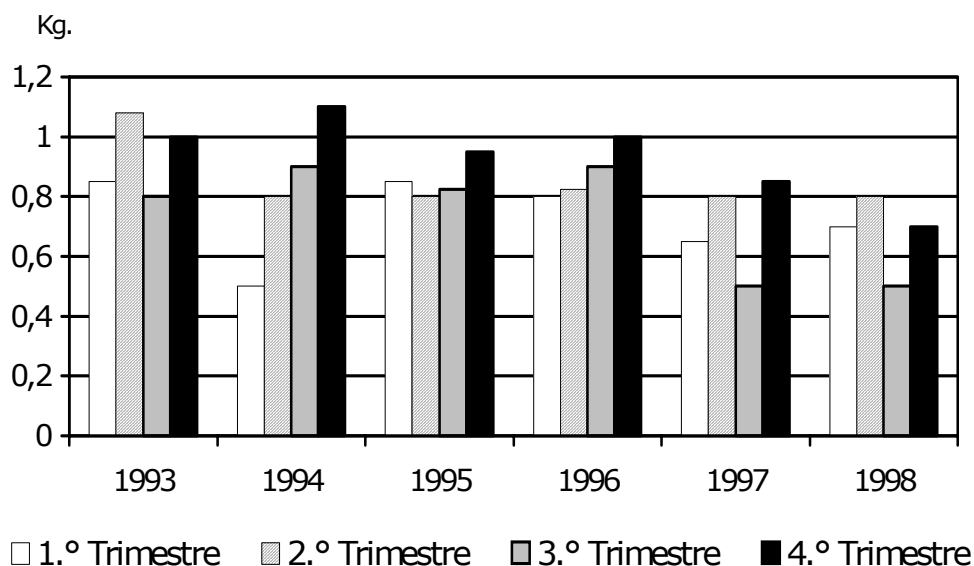
### 1.2.2 La demanda



Fuente: Alimarket número 144, octubre 2001

Gráfico 10 - Evolución del consumo de carne de ovino y caprino

Si analizamos históricamente las tendencias de consumo de cordero, observamos que los últimos siete años han presentado una tendencia decreciente, pero con una recuperación en 2000.



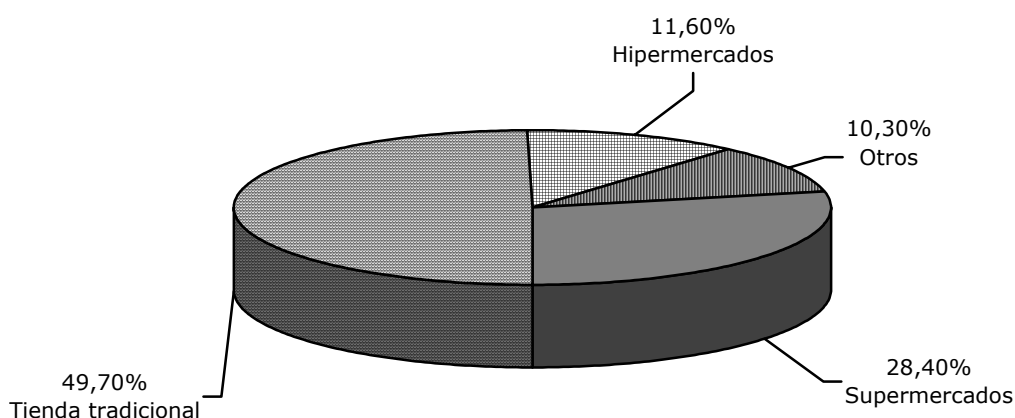
Fuente: Alimarket número 144, octubre 2001

Gráfico 11 - Consumo per cápita y por trimestre de carne de ovino y caprino

El consumo per cápita de todas las carnes, en España, se estima en 27,02 Kg., y las Comunidades de Castilla y León y Aragón son las que mayor cantidad de carne y transformados cárnicos consumen.

Normalmente se da un mayor consumo en el último trimestre, como consecuencia de la alta incidencia del consumo de diciembre, pero no siempre ha ocurrido este fenómeno. El resto de los trimestres tienen un consumo relativamente irregular (Briz y de Felipe, 2000). De igual manera, si analizamos históricamente las tendencias de consumo de cordero, observamos que en los últimos diez años se ha presentado una tendencia decreciente; en 1998 el consumo en el hogar, fue de 104.555 millones de Kg., mientras en 1999 fue de 98.401, lo cual representa una variación negativa del 5,8%. El 80,7% del consumo de la carne de cordero se realiza en el hogar, mientras que el 18,3% se consume en hostelería y restauración, y el 0,9% en otras instituciones.

Otro dato interesante que observamos es el gasto total, ya que en 1998 alcanzó los 113.888 millones de pesetas, mientras en 1999 descendió ligeramente a 109.668 millones, lo cual representa una variación negativa de 3,7%. Con los datos citados anteriormente se puede concluir que el mercado de ovino se encuentra dentro en una fase de madurez.



Fuente: Alimarket número 144, octubre 2001

Gráfico 12 - Reparto de los lugares de compra en año 2000

Se puede observar que el lugar de compra preferido por los consumidores sigue siendo la tienda tradicional. De hecho, en 1999, el 51,4% de las compras

se realizaron en este tipo de establecimientos, mientras que en los hipermercados fue de 9,2%,y 11,3% para los otros tipos de tiendas. Para el 2000, como se puede observar, la tienda tradicional perdió importancia, ya que el nivel de compras que se realizaron en estos establecimientos solo alcanzó el 49,7%, en tanto que en los hipermercados fue del 11,6%.

Por áreas geográficas en España, el consumo de carne de cordero se plantea de la siguiente forma:

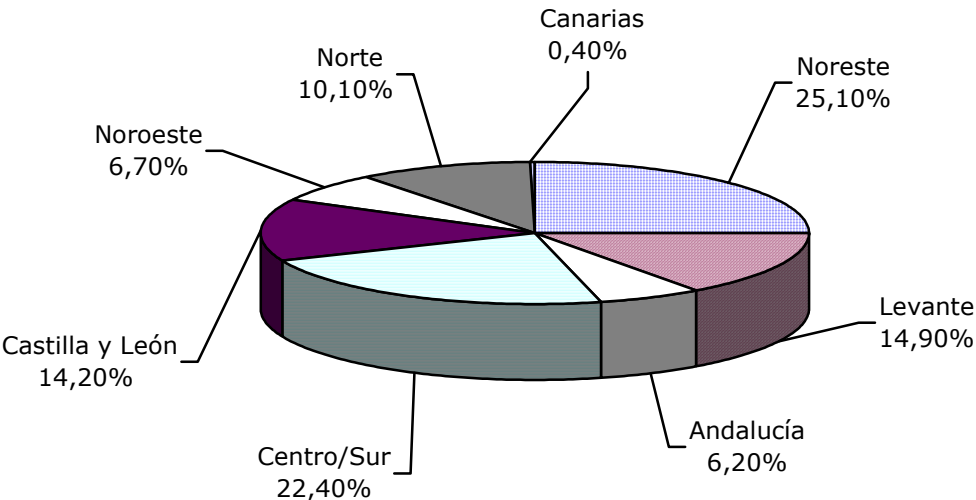
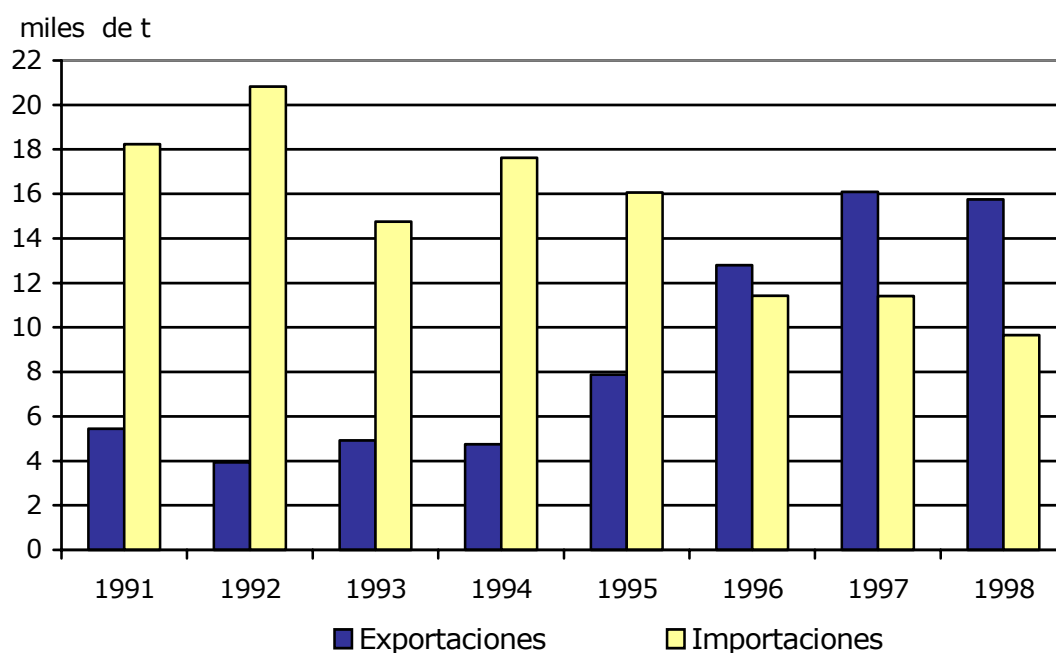


Gráfico 13 - Distribución geográfica del consumo de carne de ovino y caprino en 2000

**1.2.3 El comercio exterior de ovino en España**

Ha habido un aumento de las exportaciones en los últimos años, especialmente desde el 1995 al año 1998. Por contra en esta gráfica, las importaciones, en el mismo periodo, han tenido una disminución consecuente con el aumento de la producción de carne de cordero en España.



Fuente: Alimarket número 119, junio 1999

Gráfico 14 - Evolución del comercio exterior de la carne de ovino en España

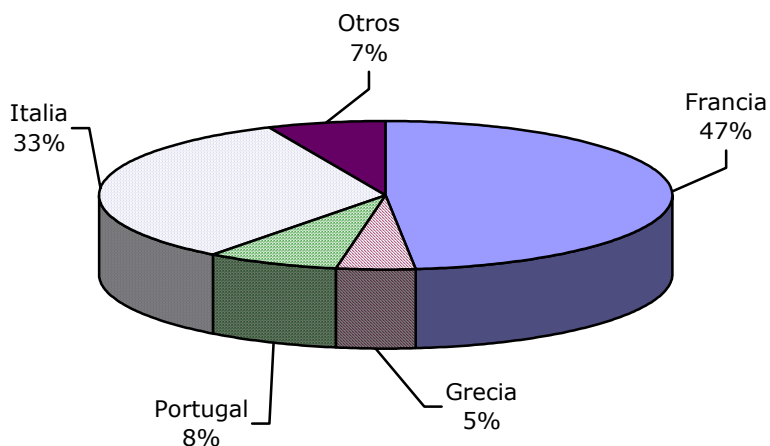
La balanza comercial de carne de ovino está caracterizada por la complementariedad en los intercambios y por un mayor volumen actual de exportaciones que importaciones. En los últimos años las exportaciones han superado las importaciones.

El grueso de las exportaciones españolas está constituido por envíos de canales y despieces de cordero pesado y ovejas, que satisfacen la demanda de la población europea y los gustos de los habitantes del norte de Europa por animales de mayor edad.

### 1.2.3.1 Exportaciones

España está exportando una cantidad de carne importante a muchos países europeos, como Francia, que tiene el mayor porcentaje de las exportaciones españolas en carne de ovino con el 47%, luego viene Italia con

33%, Portugal 8%, Grecia 5% y otros países, como los del norte de África, con 7%.



Fuente: Alimarket número 119, junio 1999

Gráfico 15 - Destino de las exportaciones de la carne de ovino en España (% sobre volumen 1999).

### 1.2.3.2 Importaciones

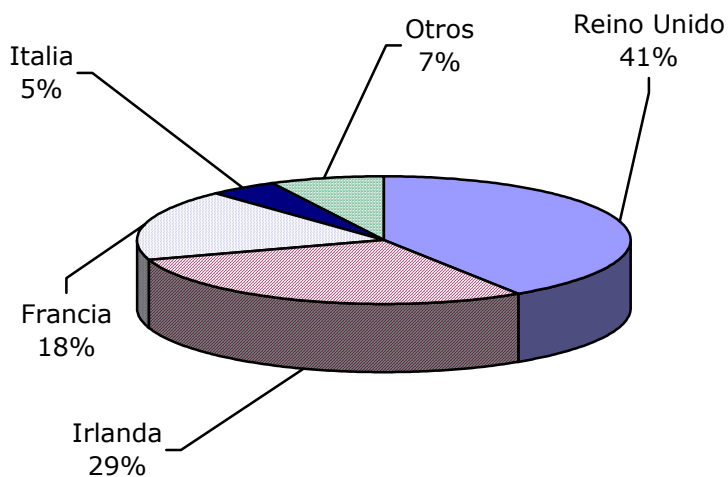


Gráfico 16 - Origen de las importaciones de la carne de ovino en España (% sobre volumen 1999).



España está importando carne de cordero de algunos países europeos, como Reino Unido, que tiene el mayor porcentaje de las importaciones españolas en carne de ovino con el 41%, luego viene Irlanda con un 29%, Francia 18%, Italia 5% y otros países, con un 7%.

### **1.3 METODOLOGÍA**

La primera fase del trabajo ha consistido en una extensa búsqueda bibliográfica para tener una idea más clara sobre el sector cárnico. En general del sector de la carne en España y, en particular, con especial énfasis el sector de la carne de ovino.

Inicialmente, se tuvieron en la Cooperativa Carnes Oviaragón encuentros con los responsables de la Cooperativa; el director técnico y el gerente de la Cooperativa. Asimismo se intercambiaron opiniones con el director de "PROCAR", que comercializa canales de ovino, con el director comercial de Oviaragón, que se ocupa de la comercialización de animales vivos así como de canales de ovino, y con la directora de marketing. En estos encuentros, se plantearon los problemas relativos a la comercialización de la carne de ovino en el mercado español de una manera general y de forma más particular los problemas de la Cooperativa que abordamos en el presente trabajo. Como resultado de los intercambios de opiniones se definieron los objetivos.

A lo largo del estudio se realizaron llamadas por teléfono, o vía correo electrónico, con Liliana Meza-Peter para clarificar algún aspecto o para buscar algunos datos.

### **1.3.1 Encuestas elaboradas**

Para analizar los problemas manifestados por la Cooperativa, se decidió realizar cuatro encuestas para explorar el punto de vista de la gran distribución (supermercados e hipermercados), los restaurantes, catering y los consumidores.

En cuanto al cuestionario para los restaurantes y catering siempre se realizaron 7 preguntas de carácter cualitativo y cuantitativo, en establecimientos que incluían platos de cordero en sus menús (Anejo 1).

Las preguntas estaban relacionadas con las compras de la carne de cordero, con el despiezado y con la distribución. Se hacía una diferencia entre la situación actual y lo que pudiera pasar en el futuro, dentro de 3 años, que es periodo en el que sin estar demasiado lejos en el tiempo pudiera pensarse que hubiera cambios notables. Las encuestas se realizaron tras concertar telefónicamente las entrevistas, con la persona responsable, para un determinado día y hora. La duración de la entrevista era alrededor de una cuarto de hora.

En la elección de los restaurantes, ya que no era posible encuestar a un gran número, se trató de que hubiera diversidad, tanto por su dimensión como por su localización en la ciudad, como por la calidad del establecimiento. Atendiendo al tipo de restaurantes en los que se realizaron estas encuestas, se pueden clasificar como de Mediana Calidad, de Gran Consumo, y de Alta Calidad. Aunque hay algún restaurante que muy bien pudiera estar en dos categorías a la vez.

En el caso de la encuesta para la distribución (los supermercados e hipermercados), tiene 13 preguntas (Anejo 2). Las preguntas están relacionadas con sus compras, actuales y futuras, las prácticas comerciales y los servicios. Esta encuesta tuvo el mismo proceso que las encuestas de los restaurantes y catering, es decir, se realizaron citas telefónicas para la determinación del día y la hora con los responsables de la sección de cárnicos. Además, en las visitas que se realizaron a los establecimientos de la distribución se tomaron los precios, los pesos y tipos de bandejas de carne de cordero. Los establecimientos de la distribución encuestados fueron siguientes:

- Supermercados:

Galerías Primero

Consum

Sabeco

- Hipermercados y grandes almacenes:

Hipercor

Carrefour

Alcampo

El Corte Inglés

En el caso de los supermercados se entrevistó a los responsables del departamento de carnes de toda la cadena. Pero, en el caso de hipermercados y grandes cadenas, se entrevistó a los responsables de la sección de carnes de cada establecimiento, ya que suelen tener cierta independencia en la toma de decisiones. Con los entrevistados se recogía un porcentaje muy alto de venta de carnes, en Zaragoza, en régimen de autoservicio. La encuesta duraba alrededor de un cuarto hora.

Hay una tercera encuesta que se realizó a los consumidores (Anejo 3). Esta encuesta consta de tres partes; la primera, tiene 6 preguntas, donde se pide la descripción acerca el consumo de la carne de cordero. La segunda parte, tiene una tabla de orden de preferencia a elegir por parte de los consumidores, que forma parte del análisis conjunto (*conjoint designer*) que nos ha dado 7 tipos de productos, todos ellos con cuatro atributos, que los elegimos antes de hacer el programa, y que son los siguientes: la marca (Líder o distribuidor), el origen (Ternasco de Aragón o sin denominación de origen), el precio (7 euros, 9 euros y 12 euros) y el envase (atmósfera controlada o retractilado). Los consumidores, en esta segunda parte, tenían que ordenar los 7 productos de 1 (más preferido) a 7 (menos preferido). La tercera parte recogía indicadores socio- demográficos del consumidor (familia, renta, actividad, etc.).

Las encuestas de los consumidores se hicieron con tres grupos diferentes. Tratando de recoger diversidad de perfiles de consumidores. La encuesta se debía realizar en grupo, ya que había que enseñar las bandejas de productos, que requieran una explicación. Además se eligieron mujeres ya que son, en

mayor medida, las que deciden las compras de productos alimentarios. Se realizaron 11 encuestas en Zaragoza y los encuestados pertenecían al Instituto Agronómico Mediterráneo, en el segundo grupo fueron 8 encuestas realizados en la Asociación de Amas de Casa y Consumidores de Alto de Aragón, que se encuentra a Huesca, y finalmente se realizaron 14 encuestas a trabajadoras de la propia Cooperativa Carnes Oviaragón, en sus oficinas centrales. En cada ocasión se explicaban detalladamente las preguntas y se mostraban los productos. El tiempo empleado para las entrevistas era de media hora.

### **1.3.2 Tipos de análisis de las encuestas**

Se ha realizado un análisis univariante para cada pregunta, en el caso de la distribución (supermercados y hipermercados) y restaurantes así como en la primera parte de la encuesta de los consumidores. En cuanto a las encuestas de los consumidores se ha llevado a cabo un análisis conjunto.

La marca líder viene a representar un producto inexistente en el mercado de la carne de cordero pero que pudiera existir, caso de que hubiera una marca muy conocida. La marca del distribuidor es un producto que tiene la marca del establecimiento donde se vende. El origen y el precio tratan de recoger niveles o variaciones existentes en el mercado. En cuanto al envase, se refiere a bandejas con cubierta retractilada o termosellada, con atmósfera controlada o protegida.

Los consumidores debían elegir los distintos productos, siendo 1 el más preferido, aún cuando posteriormente para el tratamiento de los datos, en el análisis conjunto, el valor 1 tomó el valor 7 como el más preferido, porque el análisis conjunto toma el valor más alto como más preferido.

### **1.3.3 Tamaño de las muestras**

El tamaño de la muestra se determinó de una manera cualitativa, de tal forma que los establecimientos fueran representativos de los canales comerciales

elegidos. El tiempo que disponíamos para hacer el trabajo era corto y no era posible realizar encuestas en la calle, ya que había que mostrar los productos por lo que era necesario hacerlo con colectivos, a los que había que suministrarles la información adecuada. Una parte importante era comparar la aceptación de distintos tipos de bandejas, para la cual y dada la imposibilidad de contar con bandejas de carne de cordero, con sistema de termosellado, hubo que mostrar carne de cerdo.

### **1.3.4 Análisis conjunto**

#### **1.3.4.1 Fundamentos teóricos del análisis**

El análisis de conjuntos (*Conjoint Analysis*) es una técnica de investigación multivariante para estudiar las preferencias del consumidor con respecto a algunas características de un producto. Esta basado en cuatro hipótesis:

La primera es que un producto puede ser descrito a través de un grupo (conjunto) de atributos, que asumen ciertos valores (niveles). La segunda hipótesis es que versiones alternativas del mismo producto están definidas por distintos valores de los atributos. En tercer lugar, la evaluación de un producto por parte del consumidor, es función del valor de los propios atributos. Y finalmente, el consumidor, a la hora de comprar, evalúa la utilidad de la combinación de los atributos, y su elección refleja la priorización entre distintas combinaciones de los atributos.

Además, en el análisis se asume que la utilidad para el consumidor, derivada de la elección de un producto, viene determinada por las distintas utilidades de cada nivel del atributo.

La finalidad del análisis de conjuntos es individualizar aquellas combinaciones de atributos que den al consumidor la mayor utilidad, y determinar la importancia relativa de cada uno de los atributos, en términos de contribución a la utilidad total. Otra etapa importante del análisis es el método utilizado para la recogida de los datos. Se pide a los consumidores una evaluación de productos que difieren entre si por distintas combinaciones de los niveles de los atributos. Esta fase puede efectuarse a través de una descripción verbal, o una presentación visual o fotográfica de los distintos productos, como por ejemplo en el caso de productos para los cuales se están evaluando las características del envase o la marca. Se puede pedir a los encuestados que respondan dando una puntuación a cada producto (entre unos límites predeterminados) o bien que los ordenen por orden de preferencia. La etapa final es la estimación de las *part-worth* de cada uno de los niveles de los atributos.

#### **1.3.4.2 Elección de los atributos del producto**

El modelo supone que el producto puede ser definido con una serie de niveles específicos de atributos. También se asume que la utilidad total que el consumidor obtiene de un producto viene dada por las utilidades que proporcionan cada uno de los niveles de los atributos.

Por lo tanto, el primer requerimiento del *Conjoint Analysis* es que se identifiquen el grupo de atributos que puede definir adecuadamente el producto, así como los niveles factibles para cada atributo.

#### **1.3.4.3 Diseño de los productos**

El objetivo final del diseño es obtener un grupo de productos posibles. El diseño proporcionado por el programa intenta minimizar el número de productos necesarios para estimar la función de preferencia. Esta función relaciona el grado general de preferencia del encuestado para un producto con su evaluación de cada uno de sus atributos.

El análisis conjunto (Conjoint designer) redujo el número de productos posibles hasta 8 productos a partir del 24 combinaciones resultantes. Se eliminó un producto demasiado lejano a la realidad actual (envasado retractilado, marca líder, origen Ternasco Aragón (TA), precio 12 euros), por lo que el número final fue 7. No se añadieron productos de comprobación ya que el diseño generó los 8 productos que se consideraban más representativos.

#### **1.3.4.4 Modelo definitivo**

A los encuestados se les presentaron las descripciones de productos recogidos:

##### Descripción del Producto 1

Envase: retractilado

Marca: distribuidor

Origen: Ternasco Aragón (TA)

Precio: 12 euros (2.000 pesetas)

#### Descripción del Producto 2

Envase: atmósfera controlada

Marca: líder

Origen: sin denominación de origen (NTA)

Precio: 12 euros (2.000 pesetas)

#### Descripción del Producto 3

Envase: atmósfera controlada

Marca: distribuidor

Origen: Ternasco Aragón (TA)

Precio: 12 euros (2.000 pesetas)

#### Descripción del Producto 4

Envase: retractilado

Marca: distribuidor

Origen: sin denominación de origen (NTA)

Precio: 9 euros (1.580 pesetas)

#### Descripción del Producto 5

Envase: atmósfera controlada

Marca: distribuidor

Origen: Ternasco Aragón (TA)

Precio: 9 euros (1.580 pesetas)

#### Descripción del Producto 6

Envase: retractilado

Marca: líder

Origen: sin denominación de origen (NTA)

Precio: 12 euros (2.000 pesetas)

#### Descripción del Producto 7

Envase: atmósfera controlada

Marca: distribuidor

Origen: sin denominación de origen (NTA)

Precio: 7 euros (1.168 pesetas)



## **2 CATERING Y RESTAURANTE**

## **2.1 ENCUESTAS A CATERING**

### **2.1.1 Principales empresas de catering en España y empresas encuestadas**

En este análisis, se describen los resultados obtenidos a partir de encuestas realizadas a empresas de catering, seleccionadas por su volumen de ventas así como el que incluyeran platos de cordero en sus menús. En definitiva, se ha entrevistado a las principales empresas de catering en la ciudad de Zaragoza.

Las empresas de catering son organizaciones que normalmente compran grandes cantidades de productos, para elaborar comidas a escuelas, hospitales, ejército, banquetes de bodas y eventos festivos donde es necesario una gran logística.

Las empresas encuestadas fueron las seis siguientes:

- Catering 2000
- Combi
- Eurest
- Grupo Alcodra
- Seral
- Serunión.

Todas estas empresas forman parte de un segmento de mercado de la hostelería, que en 1999 obtuvo un volumen de facturación total de 207.600 millones Pts<sup>1</sup>. En ese año y según la misma fuente, hubo un incremento de los ingresos del 18,7%, comparativamente con el año de 1998.

En la tabla 2 se recogen las diez empresas más importantes del sector de catering y restauración social, que operan en España.

---

<sup>1</sup> "Hostelmarket – Anuario de la Hostelería – 2000". Publicaciones Alimarket S.A.

N.	EMPRESAS	LOCALIDAD	Nº COMEDORES	SERV./ AÑO	EMPLEO
1	Eurest Colect. S.A.	Madrid	950	n.d.	4.200
2	Sodexho España S.A.	Barcelona	320	n.d.	2.400
3	Eurest S.A.	Palma de Mallorca	13	n.d.	1.049
4	Seruión S.A. (Grupo)	Barcelona	720	20.000	3.000
5	Iber-Swiss Catering S.A.	Madrid	n.d. (²)	10.976	1.394
6	Aramark Servicios De Catering S.L.	Barcelona	215	n.d.	2.200
7	CIA.Int.de Coches Camas y de Tur. S.A.	Madrid	n.d.	n.d.	1.100
8	Grupo Osesa S.A.	Leganes	150	4.000	540
9	Select Service Partner S.A.	Madrid	n.d.	n.d.	676
10	Rest. Aeropuertos Españoles S.A. (RAESA)	Aeropuerto de Barajas	n.d.	1.700	530

Fuente: Alimarket, anuario de la Hostelería 2000.

Tabla 2 - Ranking de las diez primeras empresas de catering.

De estas diez empresas, hemos encuestado dos: Eurest S.A. y Seruni3n S.A., que se encuentran en Zaragoza.

Los principales datos de Eurest Colectividades S.A., son:

Actividad: Restauraci3n p3blica y colectiva, catering y vending.

Ventas netas 1998-1999: 21.820,00 m (131,14 m€)

Inversi3n 1998-1999: 510,00 m (3,07 m€)

Cash Flow 1997-1998: 571,84 m (3,44 m€)

Resultado Explotación 1997-1998: 540,63 m (3,25 m€)

Capital: 694,75m (4,18 m€)

Plantilla Media: 4.200

Número de Cocinas Centrales: 7

Total Servicios/Día: 160.000

Accionistas: 100.00% Compass Group Holdings Spain, S.L. (España)

Marcas: Eurest, Scolarest.

Esta empresa en 1997 se fusionó con SDAD. Central de Restaurantes S.A., (GERESA) de Barcelona, con lo que ha pasado a contar con 7 cocinas centrales, situadas en Bilbao, Madrid, Valencia, Girona y Barcelona.

Su actividad completa es la de restauración a colectividades, gestión y servicio de comidas, distribución automática de alimentos y bebidas (vending), restauración concedida, servicio de catering (cócteles y banquetes, branding o restauración con marcas de prestigio) y limpieza. La empresa se encuadra en el Grupo Británico Compass Group PLC., en el que también están Eurest S.A. y Select Service Partner, S.A.

Los datos de la otra empresa encuestada (Serunión) son:

Actividad: Catering y restauración colectiva

Ventas netas 1999: 11.150,00m (67,01 m€)

Inversión 1999: 800,00 m (4,81 m€)

Resultados 1999: 225,00 m (1,35 m€)

Capital: 310,00 m (1,86 m€)

Plantilla Media: 3.000

Total de servicios/día: 150.000

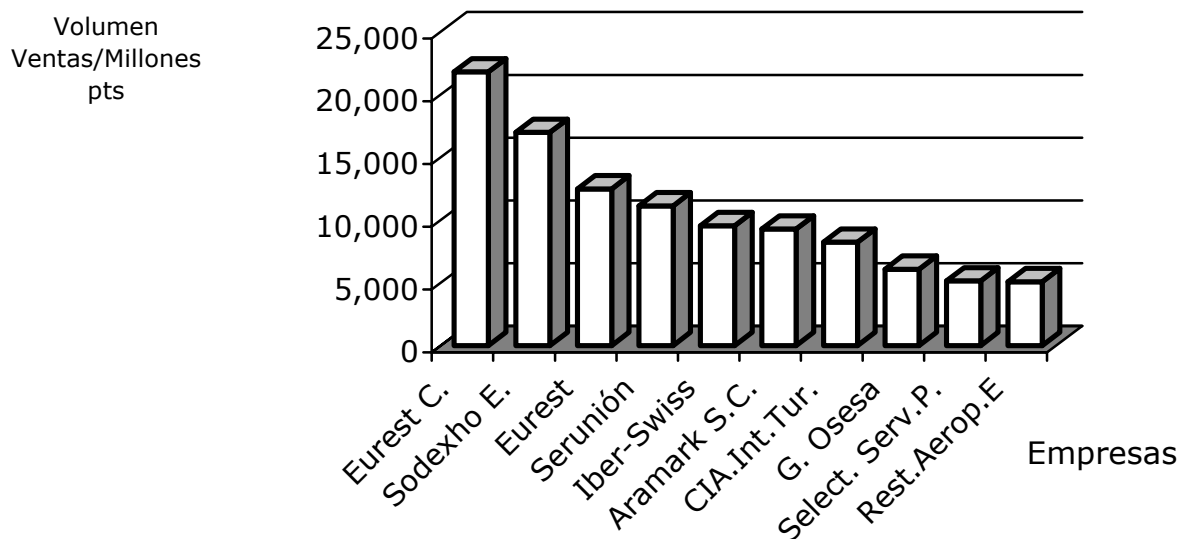
Accionistas: Cuatrecasas Figueras, Emilio y (familia), Sansalvado Tribo, Antonio y (familia), Leg Villaroya, Pedro y (familia); Llorens Tubau, Antonio.

Las ventas y plantilla corresponden a la totalidad del grupo de empresas que encabeza, en las que participa al 100% directa o indirectamente, y que incluye a Seruni3n Colectividades S.A. (139 m de capital); Seruni3n Castilla, S.A. (10 m de capital), las dos de Zaragoza; Seruni3n Centro, S.A., de Madrid (12,3 m de capital), Seruni3n Norte, S.A., de Ansoain (Navarra) (14,5 m de capital) y Seruni3n Levante, S.L., de Valencia (50 m de capital).

El grupo cuenta con 14 cocinas centrales (3 de ellas propias: Pamplona, Zaragoza y Valencia), que representan un 20% del total de su actividad. El otro 80% lo realiza en unos 550 centros de ense1anza, 100 comedores de empresas e instituciones, 30 hospitales, y 40 residencias de tercera edad. Cuenta con delegaciones en Navarra, Arag3n, Cantabria, Castilla y Le3n, Catalu1a, Centro, Levante, La Rioja, Andaluc3a Oriental y Occidental, El Pa3s Vasco y Galicia.

En 1999 ha adquirido el 100% de la empresa de vending North Food Service S.A., as3 como el 50% de Naturcatering, S.A., con la que entra en los mercados de las islas Baleares y Canarias. Adem3s est3 desarrollando una fuerte expansi3n en Portugal, tras la compra de la empresa local Biovitaminas, mercado donde ha facturado 675 m en 1999.

En el gr3fico 17 se puede ver la posici3n que ocupan cada una de las diez empresas, en t3rminos de volumen de ventas en 1999.



Fuente: Anuario de la Hosteleria-2000.

Gráfico 17 - Ranking de empresas de catering, por volumen de ventas.

## 2.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se describe a continuaci3n los resultados de las preguntas del cuestionario.

### 1. ¿Incluye en su men3 platos de cordero?

EMPRESAS	
Seruni3n	S3
Grupo Alcodra	S3
Catering 2000	S3
Combi	S3
Seral	S3
Eurest	S3

Tabla 3 - Empresas que incluyen platos de cordero en sus men3s

En esta pregunta dos de las empresas encuestadas contestaron que incluyen en su menú platos de cordero, pero la empresa Serunión solo incluye platos de cordero asado. La otra empresa (Seral), aun cuando incluye platos de cordero en su menú, no lo hace con mucha frecuencia.

En cuanto a la preparación del cordero, unas empresas hacen el cordero guisado, otras asado, utilizando unas las chuletillas, otras las piernas y también paletillas y muy poco el tajo bajo. Esto nos muestra la diversidad de platos que se puede encontrar a partir del producto cordero.

La empresa Eurest, contestó a esta pregunta que si, pero como observaciones ha comentado que la compra de carne de cordero depende del presupuesto del centro de alimentación. Hacen compras de cordero dos veces por semana.

**2. ¿Del total de compra de carne de cordero, como lo hace? (en porcentaje)**

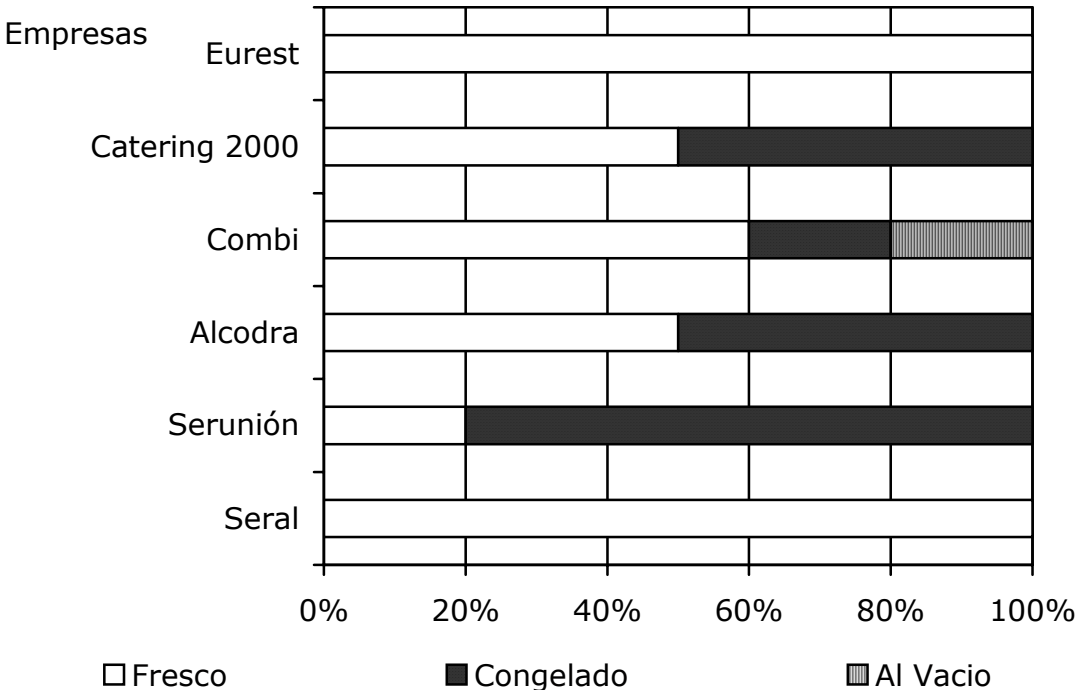


Gráfico 18 - Porcentaje de compras de carne de cordero de empresas de catering, por tipo de producto.

En términos generales, la mayor parte de las empresas encuestadas contestaron que compran el cordero en fresco, afirmando que, por un lado, les gusta ofrecer un producto fresco a los consumidores, y por otro, conocer el origen del producto. Las únicas empresas que contestaron que realizan el 100% de compras de cordero en fresco, fueron Seral y Eurest. La primera, según los responsables, está posicionada en el negocio de catering, como una empresa conocida por querer siempre producto fresco, pues así, puede ver la calidad de la carne, la cantidad de grasa que tiene y otros aspectos importantes, como el origen del producto y la edad del cordero. Esta empresa tiene una sala de despiece propia, donde hacen todo el trabajo de corte y donde también realizan el control de calidad. Otro aspecto importante que se puede observar, es que solo una empresa compra al vacío, con un porcentaje de 20% del total de compras de carne de cordero. Mientras unas empresas tienen como principal estrategia de compras, comprar siempre producto fresco, otras como por ejemplo las empresas Combi, Catering 2000, Alcodra y Serunión, compran producto congelado, que en el caso de Serunión, llega al 80% del total. Como conclusión podremos decir que hay una heterogeneidad de respuestas, y que eso explica las diferentes políticas de compras que cada una de las empresas tiene.



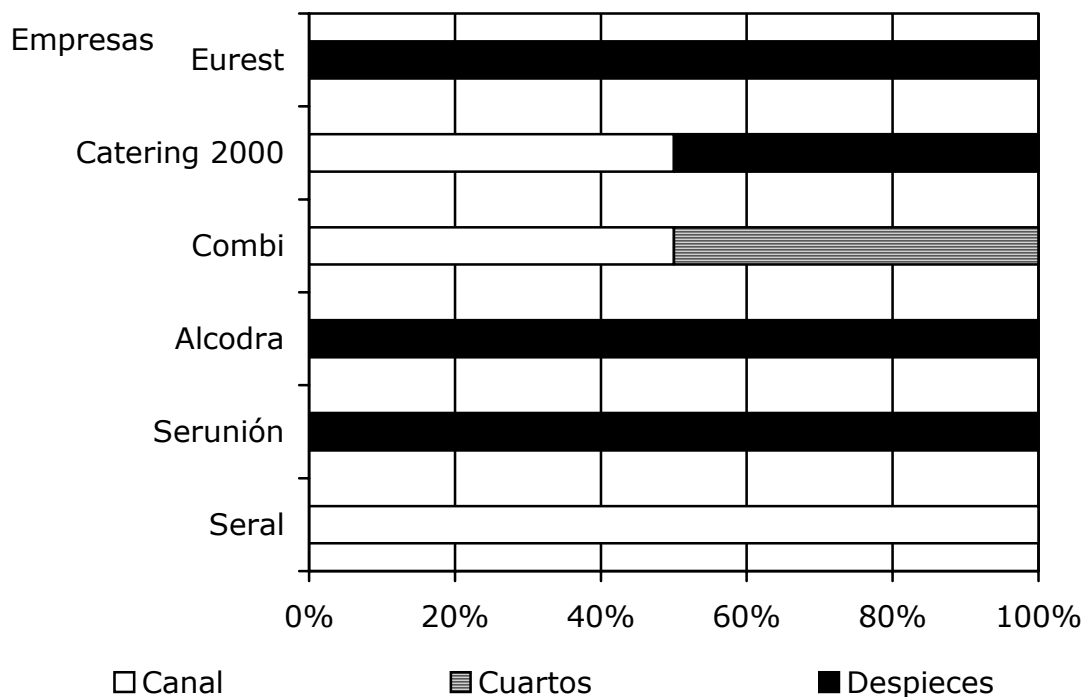


Gráfico 19 - Porcentaje de compras de carne de cordero de empresas de catering, por tipo de suministro.

Como se observa en el gráfico 19 hay tres empresas encuestadas que realizan el 100% de sus compras en despiece, mientras que otra realiza el 100% de sus compras en canal, es decir, compra los corderos enteros.

Catering 2000 y Combi, compran el 50% en canal, pero Combi a su vez compra el restante 50% de carne en cuartos, mientras Catering 2000 compra su otra mitad (50%) en despiece. El 50% de las empresas encuestadas compran despiece. Las empresas que no tienen sala de despiece propia, prefieren que alguien (proveedor), suministre el cordero ya despiezado.

**3. ¿Indique su deseo de compra de carne de cordero en futuro (de aquí a 3 años)? (en porcentaje)**

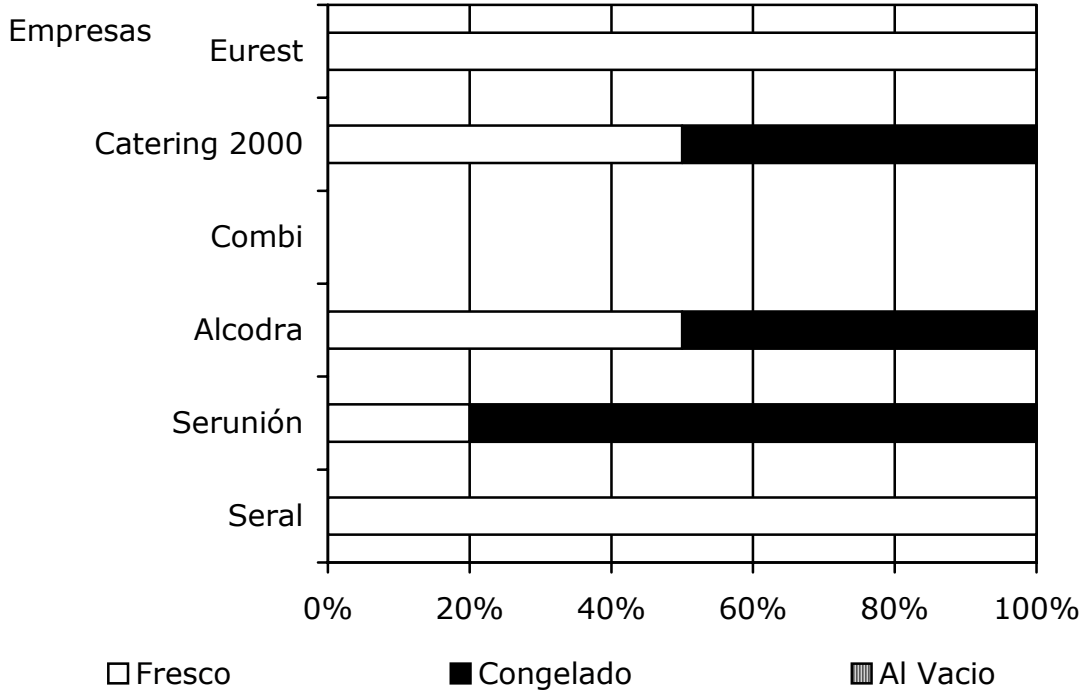


Gráfico 20 - Porcentaje de compras de carne de cordero de empresas de catering, por tipo de producto en el futuro (3 años).

En general las empresas contestaron que no se prevén cambios de política de compra hacia el futuro (3 años).

Una empresa no contestó, pues el responsable de compras de la empresa considera que las previsiones en el futuro son complicadas de predecir en el sector cárnico. En comparación con el gráfico 18, podemos concluir, que las porcentajes son exactamente los mismos, con excepción, de la empresa Combi que no contestó.

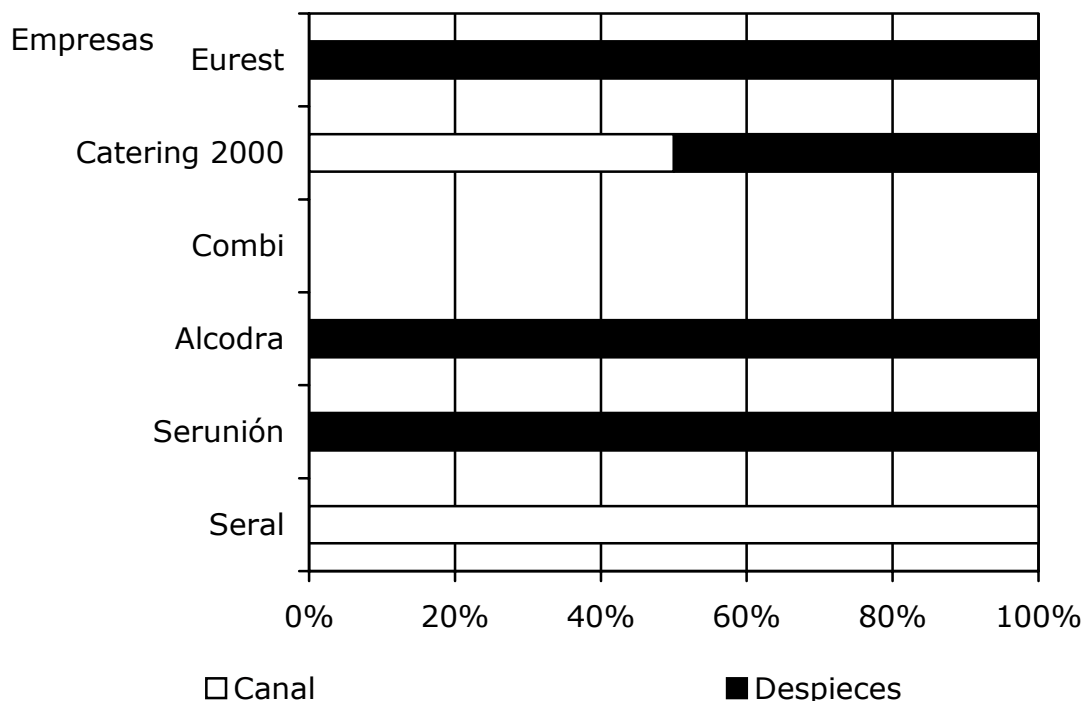


Gráfico 21 - Porcentaje de compras de carne de cordero de empresas de catering, por tipo de suministro en el futuro (3 años).

Si comparamos esta gráfica con la gráfica 19, verificamos que las respuestas son también las mismas, o sea, ninguna empresa prevé cambios de compras por tipo de suministro (canal, cuartos y despiece), en el futuro. Aquí también la empresa Combi no contestó por las razones ya referidas en el punto anterior.

En las encuestas de las empresas de catering comprobamos que cuando se pregunta algo, en relación al futuro, la dificultad es fuerte y las personas prefieren decir que serán continuistas. Las personas responsables de compras de estas empresas, normalmente contestan lo que habitualmente hacen en el presente, o no contestan afirmando que es difícil predecir en el mercado cárnico. Este fue el caso de la empresa Eurest.

**4. ¿Si dispusiera de las siguientes piezas, dígame que volumen podría consumir? (en porcentaje)**

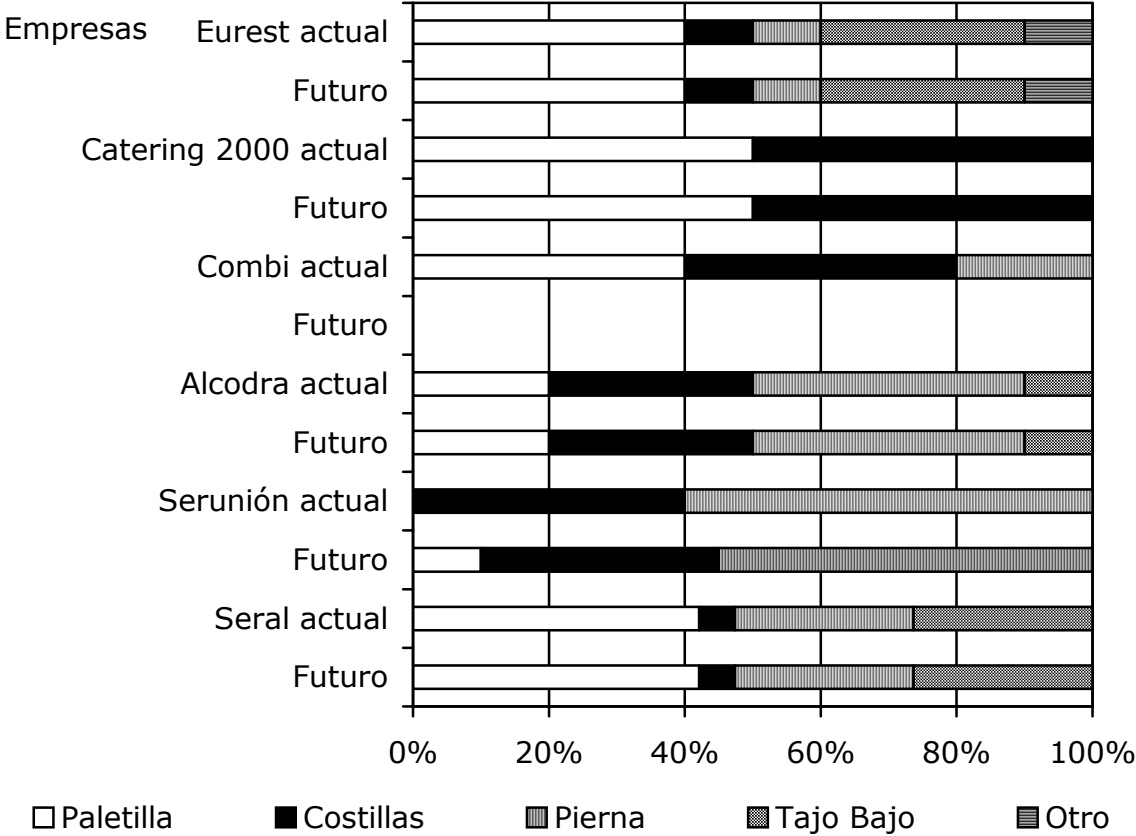


Gráfico 22 - Compras de carne de cordero por piezas de las empresas de catering, actualmente y en futuro.

Destacamos en primer lugar dos puntos:

1- La empresa Combi no contesta respecto a la previsión de consumo de piezas en el futuro, como no contestó tampoco en las preguntas anteriores.

2- La única empresa que admite cambios hacia el futuro, en la compra de piezas, es la empresa Serunión.

Serunión prevé una posible alteración en la política de compras, pues dicen que hay que estar atento a los cambios del mercado. Para ellos el consumidor pide más paletilla que costillas, entonces hay que cambiar y pasar a comprar más de ese producto. Así, actualmente esta empresa compra 40% de costillas y el resto de pierna.

En el futuro, admiten que las paletillas pudiera ser un producto demandado y arriesgan a vaticinar que realizarán un 10% de sus compras, disminuyendo el valor de consumo de costillas a un 35%, mientras que el 5% restante vienen de la disminución del consumo de pierna, cuyo consumo actual es de 60% pero en el futuro admiten bajará a 55%.

Por otro lado, solamente tres empresas compran tajo bajo y con porcentajes muy bajos, con excepción de Eurest que compra el 30% de ese producto. Consideramos esta empresa como excepción, pues consume el tajo bajo en una gran porcentaje. La justificación para este alto consumo, podría ser la utilización que hace del tajo bajo en guisados de carne de cordero. Hay que señalar que la única empresa que compra de todos los tipos de productos posibles de cordero, es también Eurest, con el 40% de paletilla, 10% de costillas, 10% de pierna, 30% de tajo bajo y 10% de otros.

Uno de los problemas que se plantea la Cooperativa Carnes Oviaragón, es precisamente donde colocar este producto considerado como marginal, o secundario. Podríamos adelantar que esta empresa podría ser, para la Cooperativa Carnes Oviaragón, una buena fuente de salida del tajo bajo.

## 5. ¿En donde compra? (en porcentaje)

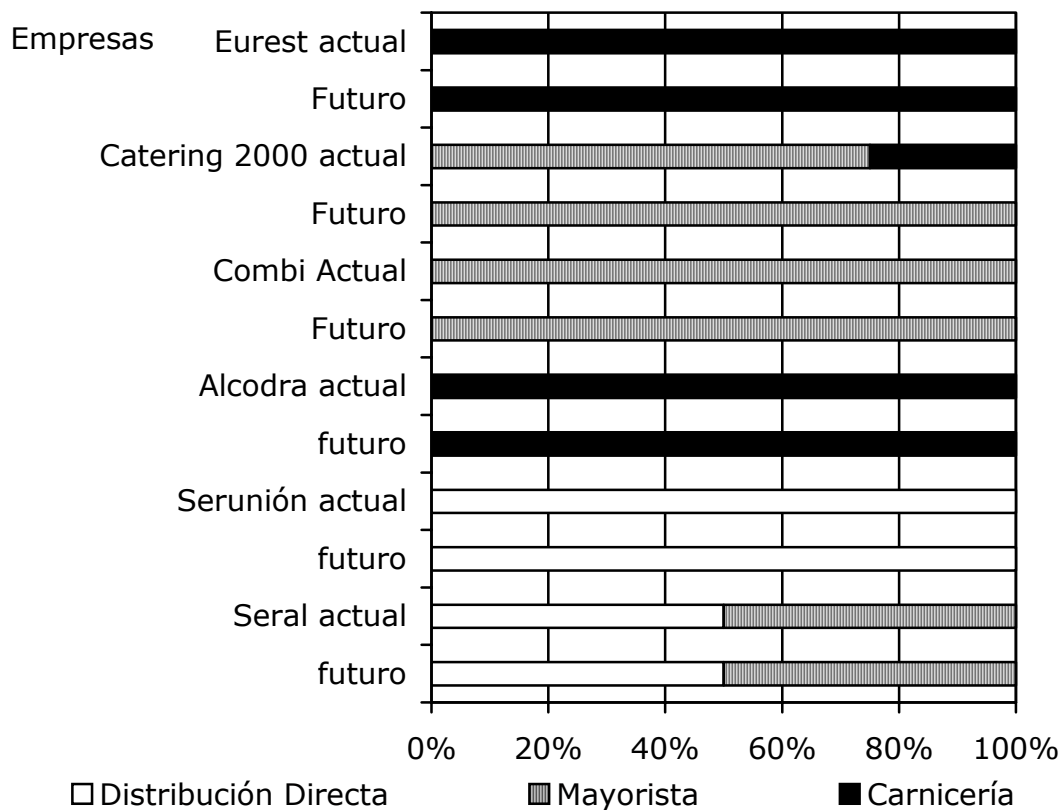


Gráfico 23 - Tipo de proveedores de carne de cordero, de las empresas de catering, actualmente y en futuro.

Hay una empresa que piensa cambiar de tipo de proveedor, en el futuro. Catering 2000, actualmente compra el 75% de cordero a mayoristas y 25% en la carnicería. El responsable de compras en esta empresa prevé que en los próximos 3 años pasaran a comprar todo el cordero en los mayoristas.

La empresa Alcodra no percibe cambios de tipo de proveedor en el futuro, así como la empresa Combi. Las dos compran el 100% a un solo proveedor, la primera en la carnicería y la segunda en un mayorista. Aquí destacamos que la empresa Combi, mientras no contestaba en las preguntas anteriores cuando se le preguntaba lo que pensaba en relación al futuro, en esta pregunta ya contestó. Podremos concluir que estamos delante una empresa con una fuerte política de compras, pero con poco conocimiento de los posibles cambios en el mercado, especialmente en las preferencias de los consumidores.

Controlan bien las compras porque pueden manejar los proveedores, pero no logran prever más allá, o sea, no logran predecir en qué sentido podrán cambiar las preferencias de los consumidores.

En general se puede concluir que ninguna empresa prefiere cambiar de tipo de proveedor, lo cual indica una satisfacción con los suministradores actuales, o desconocimiento de servicios de proveedores de la competencia.

**6. ¿Estaría interesado en una mayor distribución directa desde producción?**

EMPRESAS		CON QUÉ FRECUENCIA OBSERVACIONES
Serunión	No	Ya tiene el 100% de suministro de la distribución directa.
Grupo Alcodra	Si	A diario.
Catering 2000	Si	Semanalmente.
Combi	No	
Seral	Si	Una vez por semana.
Eurest	No	Está todo bien así. No cambiaría nada. La actual política de compras satisfacen nuestras necesidades.

Tabla 4 - Posibilidad para cambiar de proveedor.

De las seis empresas encuestadas el 50% contestó que estarían interesados en comprar el producto directamente al distribuidor directo.



## 7. ¿Qué es lo que echa más en falta en la distribución y suministro de la carne de cordero?

EMPRESAS	OBSERVACIONES
Serunión	No contestó.
Grupo Alcodra	Por ahora nada.
Catering 2000	Más dialogo con el proveedor, más flexibilidad. Tener más posibilidades de entregas de producto sin estar pedido.
Combi	Tener siempre buenas opciones de proveedores.
Seral	Servicios de logística, como por ejemplo entrega del producto directamente en los centros de alimentación.
Eurest	Nada, pues la actual forma de distribución y suministro de carne de cordero está bien.

Tabla 5 - Servicios nuevos o mejorar los que ya existen.

Con esta pregunta pretendíamos obtener información adicional, sobre qué tipos de servicios necesitan los clientes de carne de cordero, en especial las empresas de catering. Destacamos que la relación entre el proveedor y el cliente, debe ser fuerte y constante además de considerar la flexibilidad de la empresa suministradora como una variable muy importante, así como también la capacidad de una empresa en ofrecer servicios de logística, que permita un suministro directo a los centros de alimentación de estas empresas.

## **2.3 ENCUESTAS A RESTAURANTES**

### **2.3.1 Restaurantes encuestados**

Para el cuestionario de los restaurantes se consideraron establecimientos con distintas categorías de servicio: de clase Media, Alta y de Gran Consumo. Se seleccionaron 14 restaurantes, en los que todos incluían en su menú platos de cordero, durante todo el año. Si bien el tamaño de la muestra es pequeño, en número, se considera importante en cuanto a representatividad por reflejar la diversidad de los restaurantes de Zaragoza, además de que manifiesta las líneas generales hacia las cuales tienden los restaurantes.

Los de Gran Consumo agrupan aquellos lugares que tienen altos volúmenes de venta, en algunos casos pertenecen a cadenas y tienen ocasiones de gran consumo de carne de cordero. Los clasificados como de Alta calidad se refieren a aquellos establecimientos que se dirigen a un segmento de mercado de altos ingresos, incluyen en su menú platos de cordero, aun cuando este no sea la especialidad, son más exclusivos y cuentan con un sistema privilegiado de servicio de atención al cliente. Por último, los denominados de Mediana calidad, son aquellos que tienen un servicio regular, los precios de los platos son asequibles para la mayoría de la gente y el segmento de mercado hacia el cual se dirigen es la clase media, principalmente.

Dentro de los de Gran Consumo se entrevistó a:

- Restaurante Club Náutico
- Restaurante El Fuelle
- Restaurante El Asador de Aranda
- Restaurante Eliseos
- Restaurante del Hotel Don Yo

Los restaurantes clasificados como de Alta calidad son:

- Restaurante La Matilde
- Restaurante El Serrablo
- Restaurante Goyescos
- Restaurante Don Pascual
- Restaurante La Bastilla

Los restaurantes entrevistados en la categoría de Mediana Calidad son:

- Restaurante Teruel
- Restaurante Casa Emilio
- Restaurante Rinconada de Lorenzo
- Restaurante Casa Martín

Los resultados obtenidos de las encuestas se presentan a continuación. Se describe primero la pregunta realizada y posteriormente se realiza una descripción e interpretación de los resultados obtenidos.

### **1. ¿Incluye en su menú platos de cordero?**

Todos los restaurantes incluyen en su menú platos de cordero, durante todo el año.

### **2. ¿Del total de la compra de carne de cordero, cómo lo hace? (en porcentaje)**

De la totalidad de restaurantes encuestados, tal y como se observa en el gráfico, existe una marcada preferencia hacia la compra de carne de cordero en fresco. Solo un restaurante compra la mitad de su volumen de carne de cordero congelado y la otra mitad en fresco. En general, se puede afirmar que la tendencia es hacia la compra de carne fresca, aunque con alguna excepción, y la compra al vacío es inexistente (Gráfico 24).

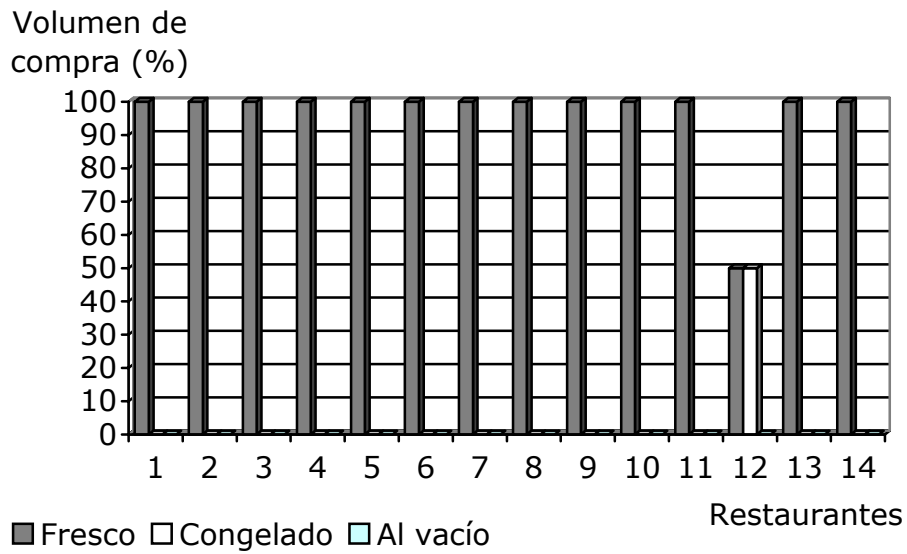


Gráfico 24 - Compra de carne de cordero actualmente

Si analizamos mas detalladamente la preferencia de compras en fresco que se realiza en los restaurantes, se observa que actualmente existe una tendencia significativamente mayor a realizar las compras en despieces, ya que el 55% de los restaurantes encuestados realizan mayoritariamente su compra en esta forma, seguida por un 36% de las compras en canales y un 8,5% de los restaurantes realizan las compras en cuartos (Gráfico 25).

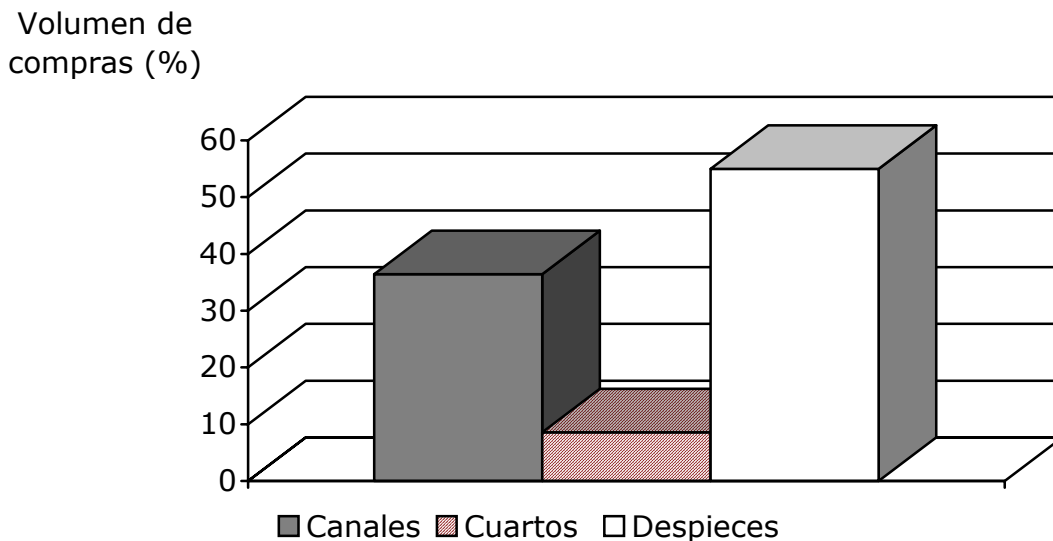


Gráfico 25 - Preferencias de compras actual y en fresco

Si se compara las preferencias de compras por tipo de restaurantes, se observa que existe una marcada tendencia en los establecimientos clasificados como de mediana calidad a realizar sus compras en despieces, ya que el promedio realiza el 73% de sus compras en esta forma, mientras que los considerados como de alta calidad realizan un 62% de sus compras en esta forma. Los restaurantes de gran consumo prefieren realizar sus compras en canales, aproximadamente un 66% de sus adquisiciones las realizan en esta forma, mientras que los medianos realizan un 28% de sus compras en esta forma y los altos sólo un 14%. En el caso de las preferencias de compras en cuartos, únicamente los restaurantes de clasificación alta realizan las compras en esta forma, lo que indica que aquellos restaurantes que no consumen lógicamente tienden a hacer s propio despiece y los cuartos es una modalidad de compra muy poco usada (Gráfico 26).

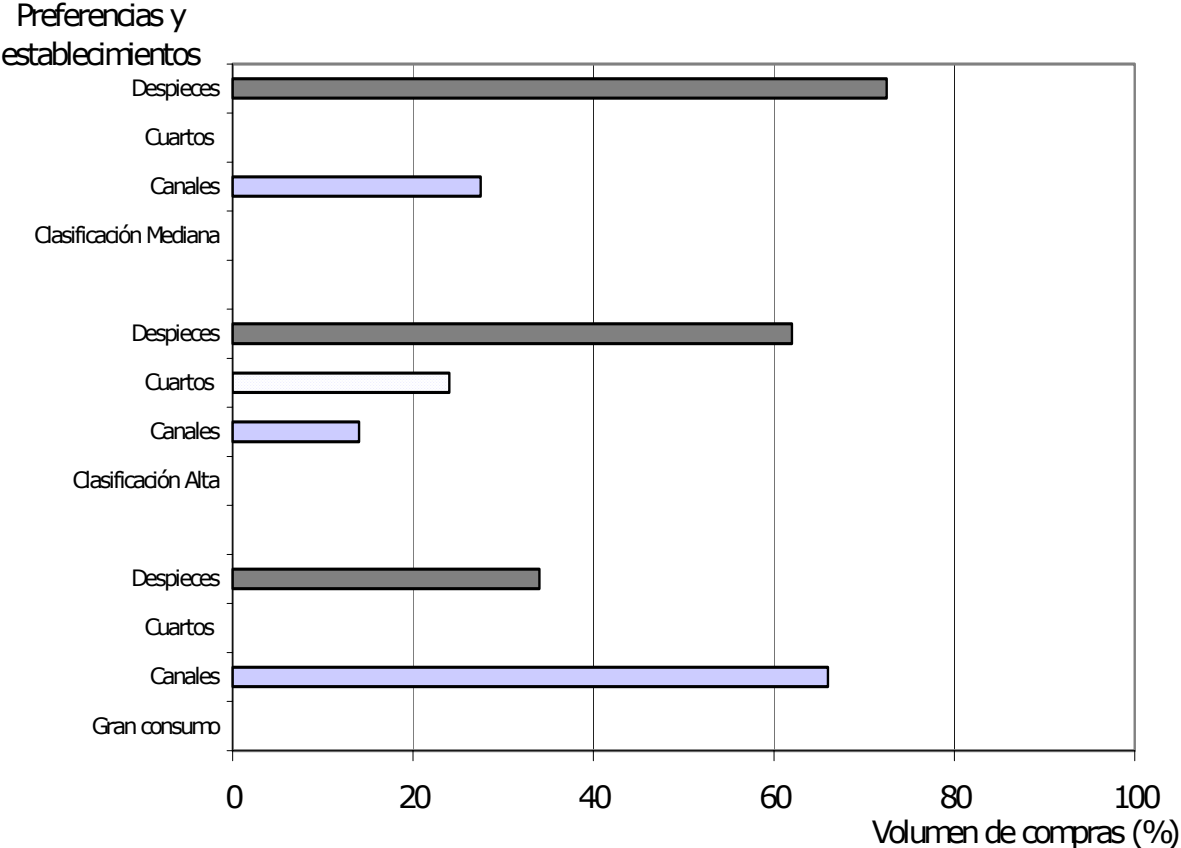


Gráfico 26 - Compras actuales en fresco por establecimiento

**3. ¿Indique su deseo de compra de carne de cordero en el futuro (de aquí a 3 años)? (en porcentaje)**

Si en la actualidad existe una alta tendencia a comprar la carne en fresco, en el futuro no se percibe muy diferente. Se estima que un 98% del volumen de compras que se realice, va a continuar siendo en esta forma, pero con la diferencia de que un restaurante prevé destinar un porcentaje de sus compras hacia la carne envasada al vacío. Si bien es cierto que la tendencia no es muy fuerte ni marcada, es conveniente resaltar el cambio, dado que en la actualidad no existe este tipo de compra, por lo que bien pudiera ser la punta de lanza hacia una nueva forma de consumo por parte de los restaurantes (Gráfico 27).

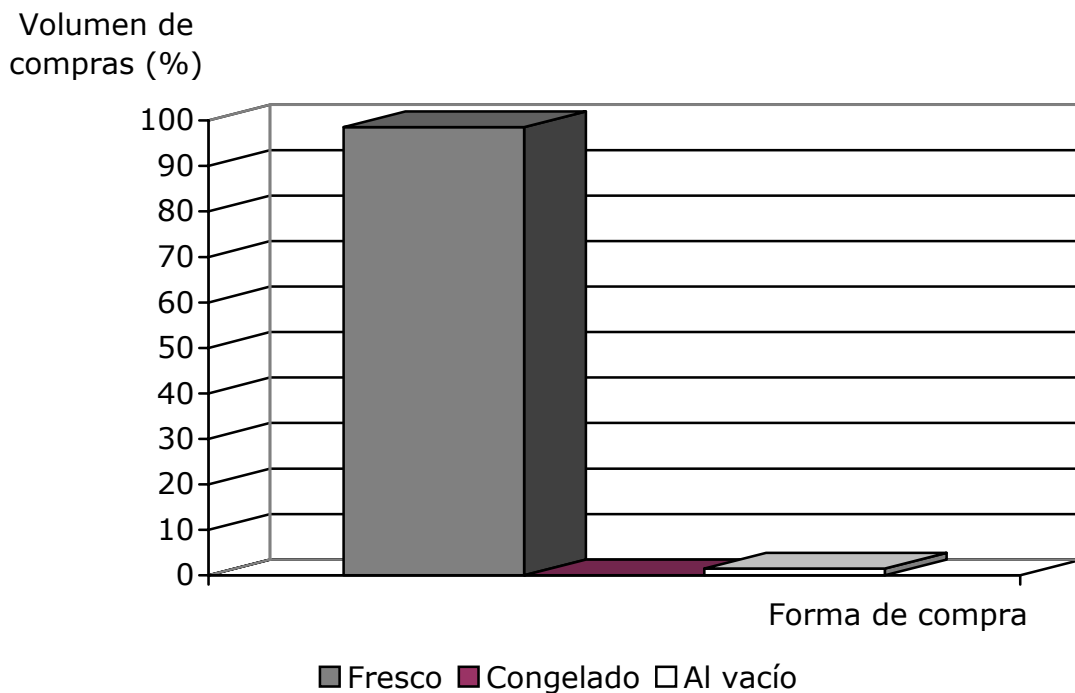


Gráfico 27 - Tipo de compra de carne de cordero en el futuro

En el caso de la carne en fresco observamos que la preferencia de compra en el futuro continuará siendo el despiece. Los restaurantes van a continuar comprando la carne fresca en despiece en un 58,5%, por encima de la forma de canal o cuartos. Sin embargo, la compra en cuartos desciende, representa el 7,1% de las preferencias de compra en fresco en el futuro, igual a lo que sucede en canal, para el que se manifiesta un ligero descenso de 2,1% en cuanto a preferencia de compra (Gráfico 28).

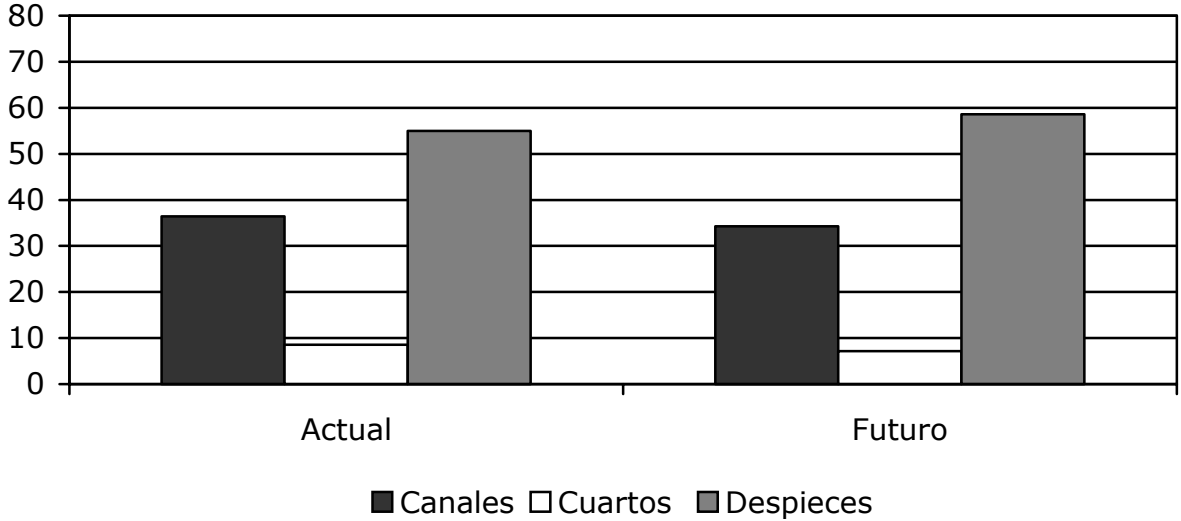


Gráfico 28 - Preferencias de compras en fresco (actual y futura)

Si se compara las preferencias de compras en el futuro por tipo de restaurante, se observa que al igual que en la actualidad los que mayor consumo de despiece estiman continuar haciendo, son los restaurantes de clasificación media, seguidos por los de clasificación alta y al final por los de gran consumo. Sin embargo en el caso de los restaurantes de clasificación alta, la proporción de compra tiende a disminuir en un 6%, mientras que para los de gran consumo la preferencia de compra en fresco disminuye en promedio, un 16%. Las previsiones de compras en cuartos no varía, ya que de nuevo, los únicos en realizar las compras en esta forma son los restaurantes de clasificación alta. En el caso de las compras en canales, los restaurantes de gran consumo son los que mayor volumen de compra estiman continuar realizando, seguidos por los de

clasificación mediana y alta, pese a una ligera variación, ya que en este último segmento prevé un incremento del 10% en este tipo de compra. En resumen, destaca que la forma de compra predominante en el futuro será el despiece, definida por los canales. (Gráfico 29)

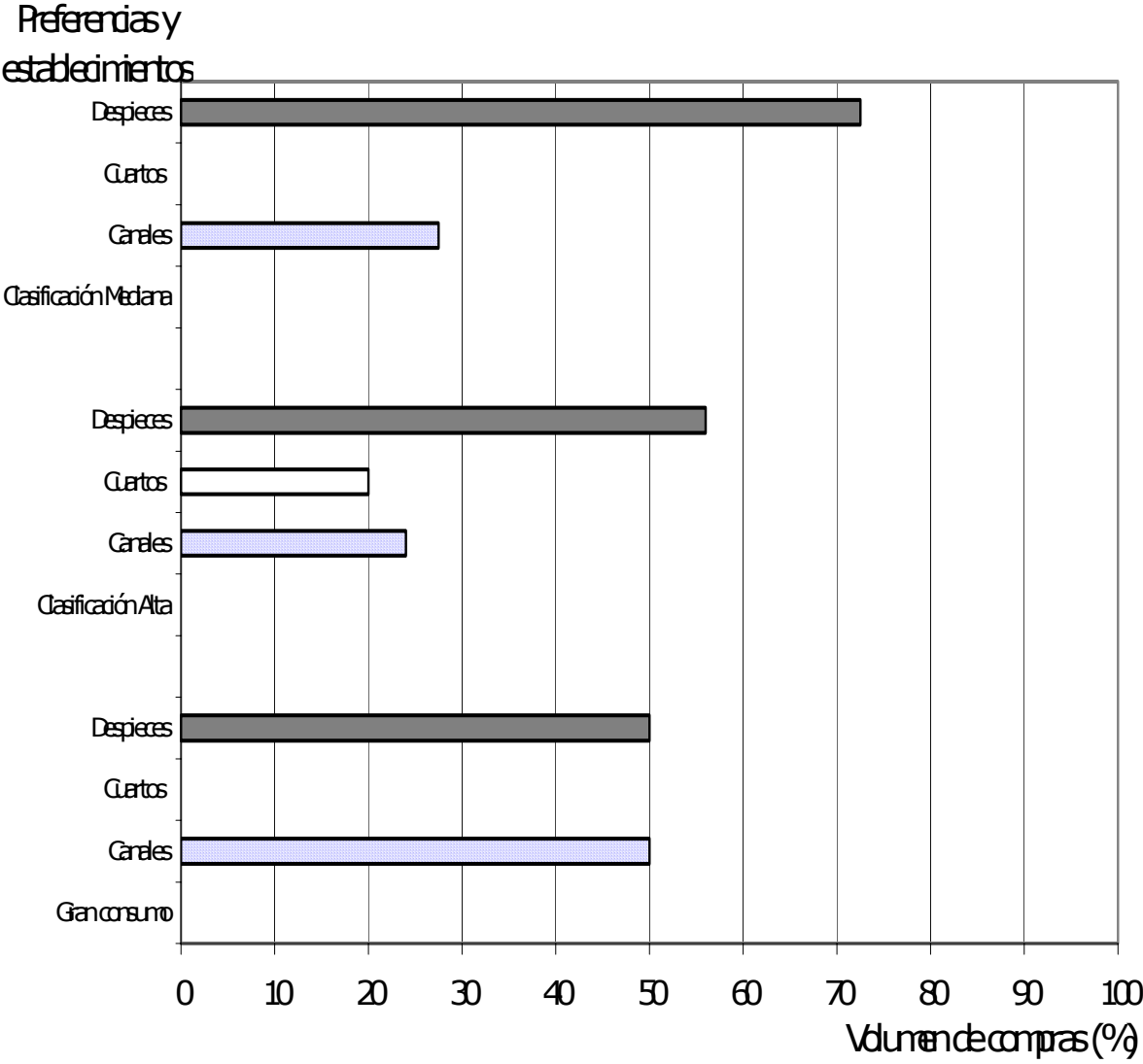


Gráfico 29 - Compras futuras en fresco por tipo de establecimiento



**4. Si dispusiera de las siguientes piezas, dígame ¿qué volumen podría consumir? (en porcentaje)**

Costillas y paletillas tienen un consumo aproximado, ya que aproximadamente el 44% del volumen total de consumo que realizan los restaurantes, es de paletillas, y un 33% de costilla, mientras que la pierna representa un 10% de su consumo. El tajo bajo alcanza un porcentaje menor al 3%, y el consumo de otras piezas es significativo ya que existe muy poco comparado por separado. Se observa que los restaurantes que no se especializan únicamente en platos de cordero, pero que incluyen en su menú algún plato de esta carne, la pieza que regularmente compran es la costilla y paletilla (Gráfico 30).

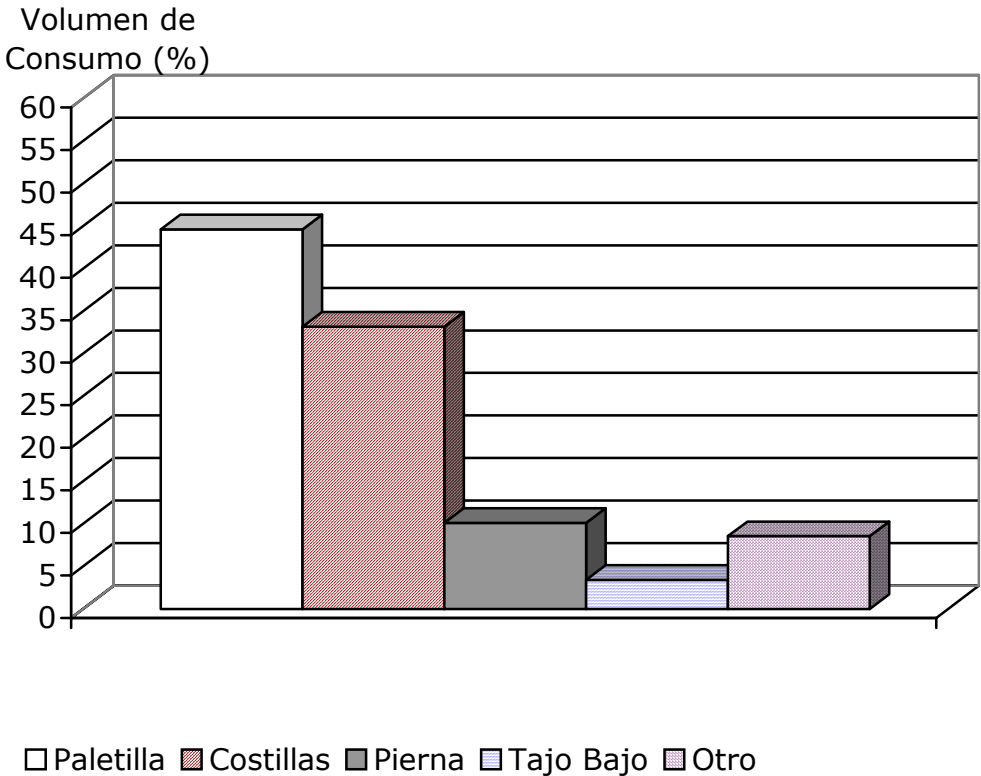


Gráfico 30 - Volumen de consumo actual de piezas

Si se analiza el consumo de piezas por tipo de establecimiento, se observa que los restaurantes clasificados como medianos realizan un 50% de sus compras en paletilla, los restaurantes de clasificación alta compran un 46% de su volumen en esta pieza y los de gran consumo un 39%, en promedio. En el caso de las costillas, los restaurantes de clasificación alta son los que realizan mayor volumen de compras un 43%, en promedio, seguidos por los de clasificación media con un 39%, mientras que los de gran consumo realizan un volumen de compra de esta pieza muy inferior comparado con los otros restaurantes, en promedio un 19%.

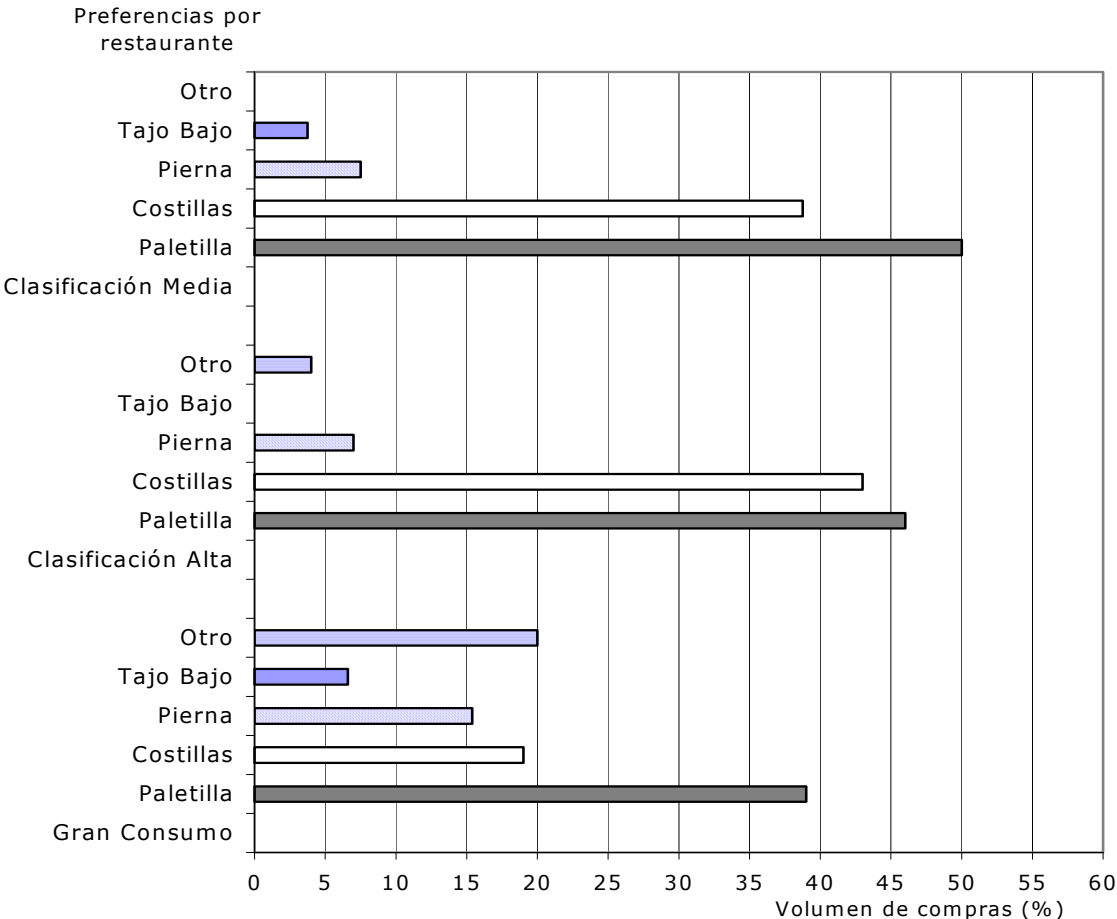


Gráfico 31 - Consumo actual de piezas por tipo de establecimiento

Sin embargo, si observamos al interior de cada clasificación, en todos los casos, las piezas que mayor volumen de compras generan, son la paletilla y la costilla, con la excepción de los restaurantes de gran consumo, los cuales realizan volúmenes de compra muy significativos de diferentes variedades de piezas, que en este estudio se han denominado como *otros*. En el caso de las piezas de pierna, los restaurantes de gran consumo compran un 15%, con esta proporción compran casi el doble que los restaurantes medios y altos. Las piezas de tajo bajo son poco significativas, ya que solo en los de gran consumo compran en promedio un 7% de su volumen total, mientras que en los de clase media, el porcentaje oscila en el 3% y para los de clase alta la compra de esta pieza es inexistente (Gráfico 31).

El futuro no se contempla de una manera muy diferente, ya que las piezas que mayor demanda van a seguir teniendo son la costilla y la paletilla con un 39% en promedio cada una, seguidas por la pierna con un 10%. La primera presenta un ligero incremento con respecto a la demanda actual, mientras que en el caso de la paletilla, sucede lo contrario, ya que se espera una ligera contracción del 5%. Si bien es cierto estas tendencias pueden no ser definitivas y puntuales, presentan una perspectiva de las preferencias que en la actualidad estiman tener los restaurantes en un futuro no mayor a 3 años (Gráfico 32).

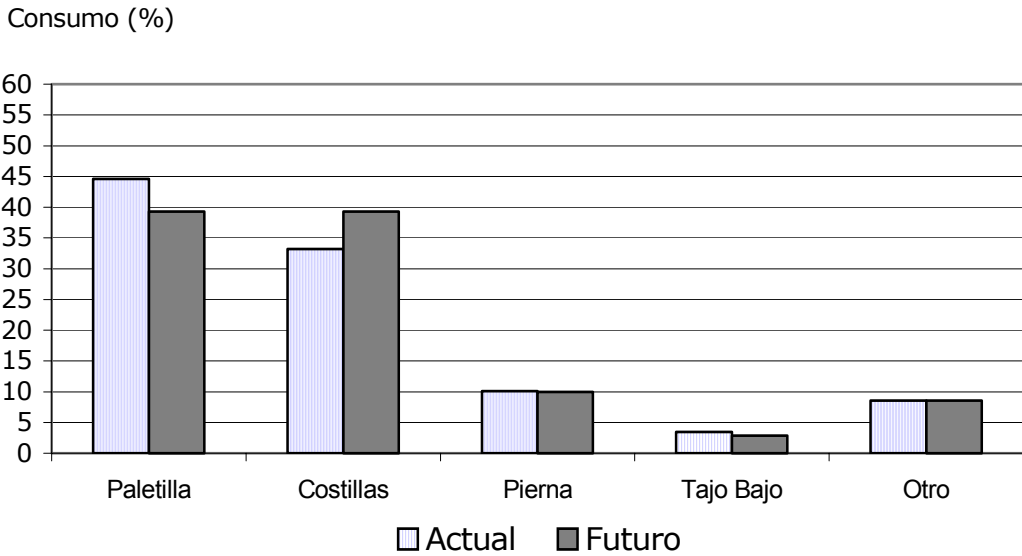


Gráfico 32 - Volumen futuro de consumo de piezas

Si se analiza la tendencia en el futuro de acuerdo a la clasificación de restaurantes, se observa que los restaurantes medios son los que mayor cantidad de paletilla consumen con un promedio de 50%, seguidos por los de Gran Consumo con un 40% y los de clase alta con un 30%. Los restaurantes de clase alta son los que mayor consumo de costillas realizan, aproximadamente un 59% de sus compras, le siguen los de clase media con un 39% y por último los de Gran Consumo. Si se analiza la otra pieza que tiene mayor consumo se observa que la pierna es representativa para los restaurantes de Gran Consumo, mientras que para los de clase media y alta representan menos de la mitad que los anteriores. En el caso del tajo bajo los restaurantes de Gran Consumo son los

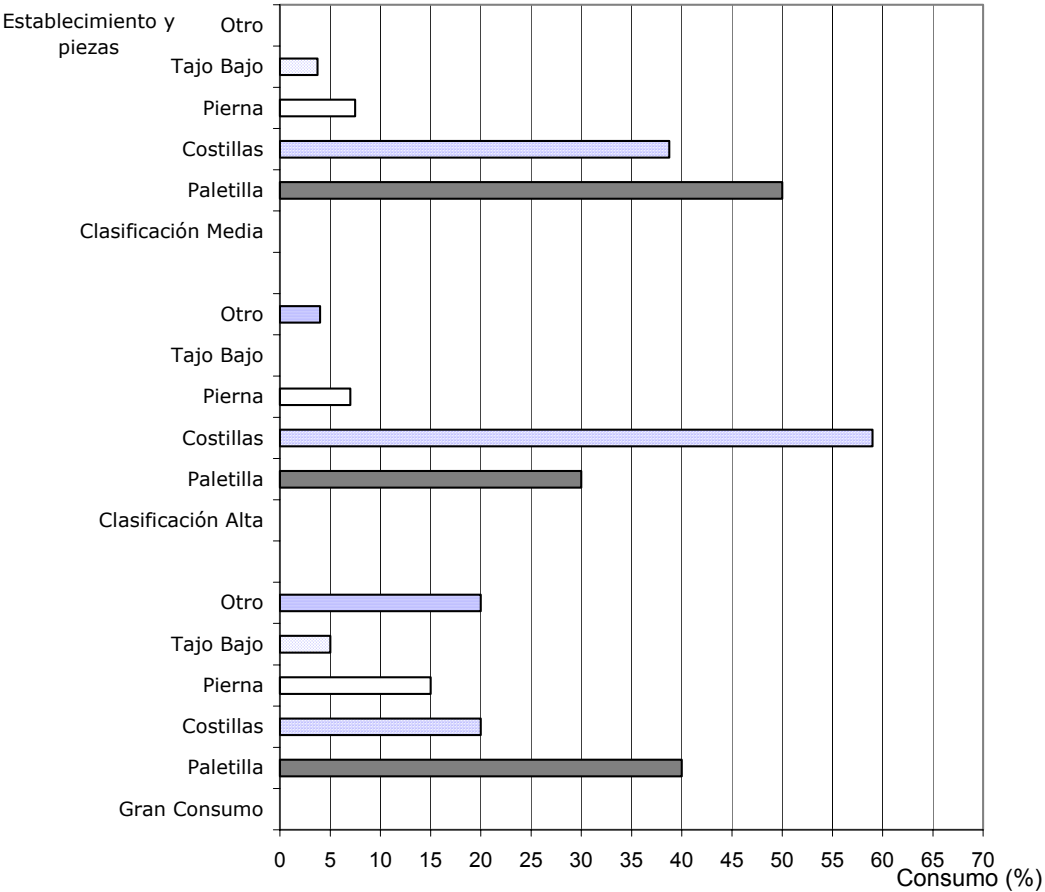


Gráfico 33 - Consumo futuro de piezas por tipo de establecimiento

que demandan este tipo de pieza, así como los de clase media, aunque en muy poca proporción. En resumen, la paletilla será la pieza preferida por los restaurantes de gran consumo y las costillas atraen a los restaurantes de mas altos estándar (Gráfico 33).

## **5 - ¿En donde compra? (en porcentaje)**

En cuanto al lugar de compra, observamos que aproximadamente el 58% de los establecimientos prefiere realizar sus compras a través de carnicerías, mientras que un 21% las realiza por distribución y a través de mayoristas. Sin embargo, existen restaurantes que compran a través de dos canales a la vez, dependiendo del volumen que requieran, del abastecimiento y de la época del año. Es muy frecuente que los restaurantes realicen sus compras en carnicerías por ser una forma más fácil de adquirir el producto, la entrega es directa al establecimiento, no es necesario comprar grandes volúmenes y siempre cuentan con el abastecimiento del producto a tiempo. En resumen, en el futuro la distribución directa tendrá un mayor acogida en los restaurantes de gran consumo y luchará con las carnicerías para el resto de los restaurantes (Gráfico 34).

De igual manera, en el futuro se visualiza que la carnicería va continuar siendo el lugar preferido para realizar las compras, sin embargo, se estima una disminución del 6,1% respecto a la actual situación, pasando de un 58% a un 52%. La tendencia se invierte en cuanto al canal mayorista, ya que tiende a disminuir en un 6,3% en relación con la actual situación. Mientras que la distribución directa se considera como un canal e distribución con un fuerte potencial de crecimiento, al observar un incremento del 11,2%. La tendencia indica que es la forma de compra que los restaurantes consideran será la ideal para adquirir sus productos. Sin embargo, son conscientes de que este canal de distribución aún tiene que vencer grandes desafíos para lograr convertirse en la forma única de compra. Si se observan los resultados, los restaurantes de clasificación alta y media tienden a realizar la mayor parte de sus compras a través de carnicerías, mientras que los de gran consumo tienen una tendencia a incrementar las compras a través de la distribución directa, a su vez disminuyen sus compras a través de mayoristas, mientras que los restaurantes de

clasificación alta y media tienden a disminuir o mantener su nivel de compras por este canal.

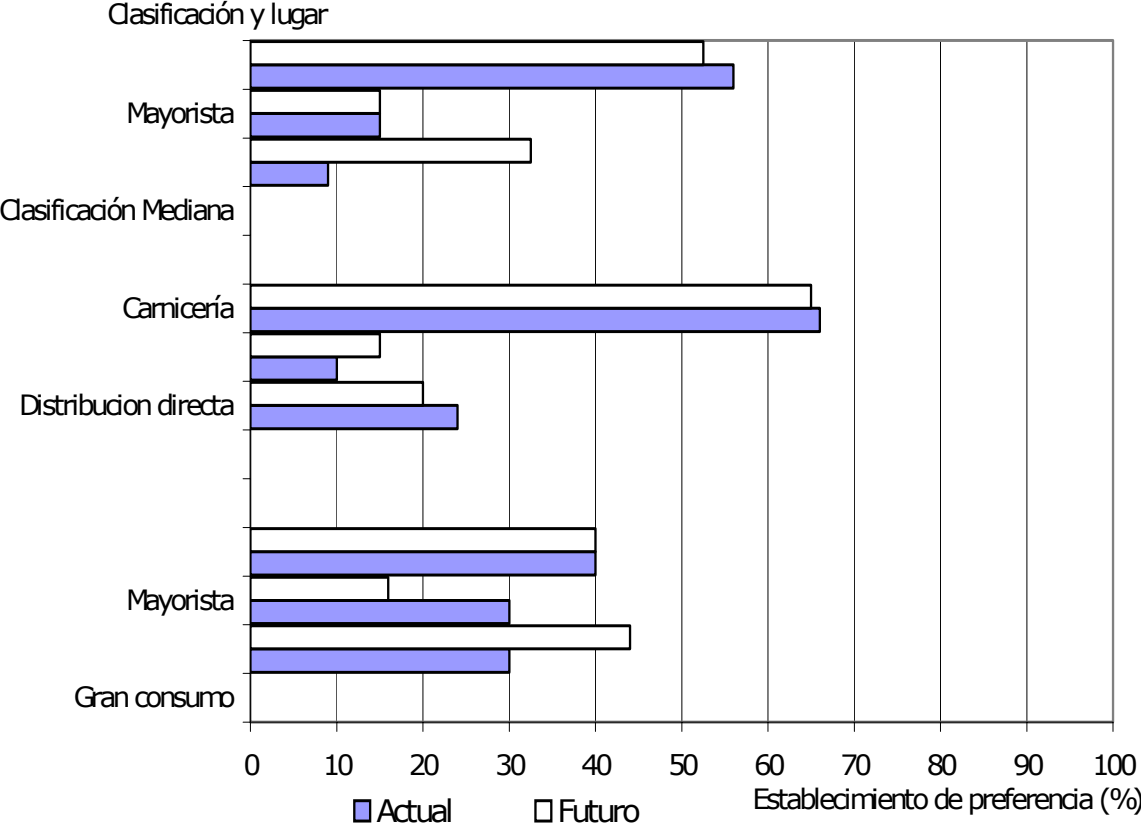


Gráfico 34 - Lugar de compra actual y futuro

**6. ¿Qué es lo que echa mas en falta en la distribución y suministro de la carne de cordero?**

De acuerdo a las declaraciones obtenidas en los restaurantes, se encontró que la escasez del producto es uno de los factores que mayores problemas ocasionan en el momento de abastecerse, sobre todo en ciertas épocas del año. Es, a su vez, uno de los principales motivos por el cual prefieren realizar sus compras a través de carnicerías, dado que el personal de la carnicería les abastece sin mayores dificultades, además no es necesario un volumen mínimo de compra, ya que la mayoría adquieren el producto semanalmente y solo

determinadas piezas. El suministro, las piezas, calidad, Denominación de Origen, servicio, tiempo y las variaciones en los precios, son otros puntos que los restaurantes resaltaron en el momento de realizar sus compras de cordero.





### **3 CADENAS DE DISTRIBUCIÓN**

### **3.1 REFERENCIAS EN LOS LINEALES DE LA DISTRIBUCIÓN**

Se recogieron 138 referencias de carne de cordero en bandejas entre el 22 y 26 de abril, en 10 establecimientos de 7 cadenas para conocer los distintos tipos de:

- corderos
- piezas de cordero
- envases
- marcas
- precios

La toma de datos durante este periodo se produce cuando:

- es una época de fuerte producción nacional (pocas importaciones)
- la subida de precio de la Semana Santa se acabó
- es una transición entre el invierno y el verano, por lo que se encuentran todos los tipos de despiece.

#### **3.1.1 Tipos de corderos**

Leyendo las etiquetas de las bandejas, distinguimos 5 tipos de corderos:

- Ternasco: es el tipo mas generalizado y corresponde a un pequeño cordero regular. Este término se usa a nivel regional para designar un cordero de 9 a 13 Kg. en canal, pero no es una apelación reglamentada.
- Regular: puede ser un cordero cualquiera
- Ternasco de Aragón (TA): es un cordero con un IGP (Indicación Geográfica Protegida).
- Lechal: es un cordero que está únicamente alimentado con leche materna.
- Pascual: es un cordero más ligero que un Ternasco, pero no es una apelación reglamentada.

Una vez tomadas las referencias en los lineales, de cordero en bandejas se observó que los distintos tipos de cordero tenían las siguientes proporciones:

Pascual	Lechal	Regular	TA	Ternasco	Total
1%	8%	12%	30%	49%	100%

Tabla 6 - Repartición de las bandejas de carne de cordero según los tipos

Es interesante observar la mayor presencia del tipo ternasco pero que el TA tiene un porcentaje elevado en comparación al porcentaje vendido del total de carne de cordero.

### 3.1.2 Tipos de piezas

Se puede encontrar 28 tipos de piezas de cordero en bandejas en los lineales, así como también se puede comprar, en todos los establecimientos, corderos enteros y medios corderos.

Costillar	Pierna	Paletilla	Tajo bajo	Cuartos	Otros	Despojos
Costilla	chuletilla de pierna	chuletilla de paletilla	Cuello	cuarto delante	pierna y costilla	cabeza
costillas de riñonada	jarretes	paletilla	Falda	cuarto detrás	chuletas mixtas	criadillas
costillas extras	pierna entera	Paletilla asar	Pecho	cuartos	espalda	hígado
costillas mixtas			Pescuezo		tajo único	lechecillas
chuletas palo			tajo bajo			riñones

Tabla 7 - Tipos de piezas de cordero en bandejas

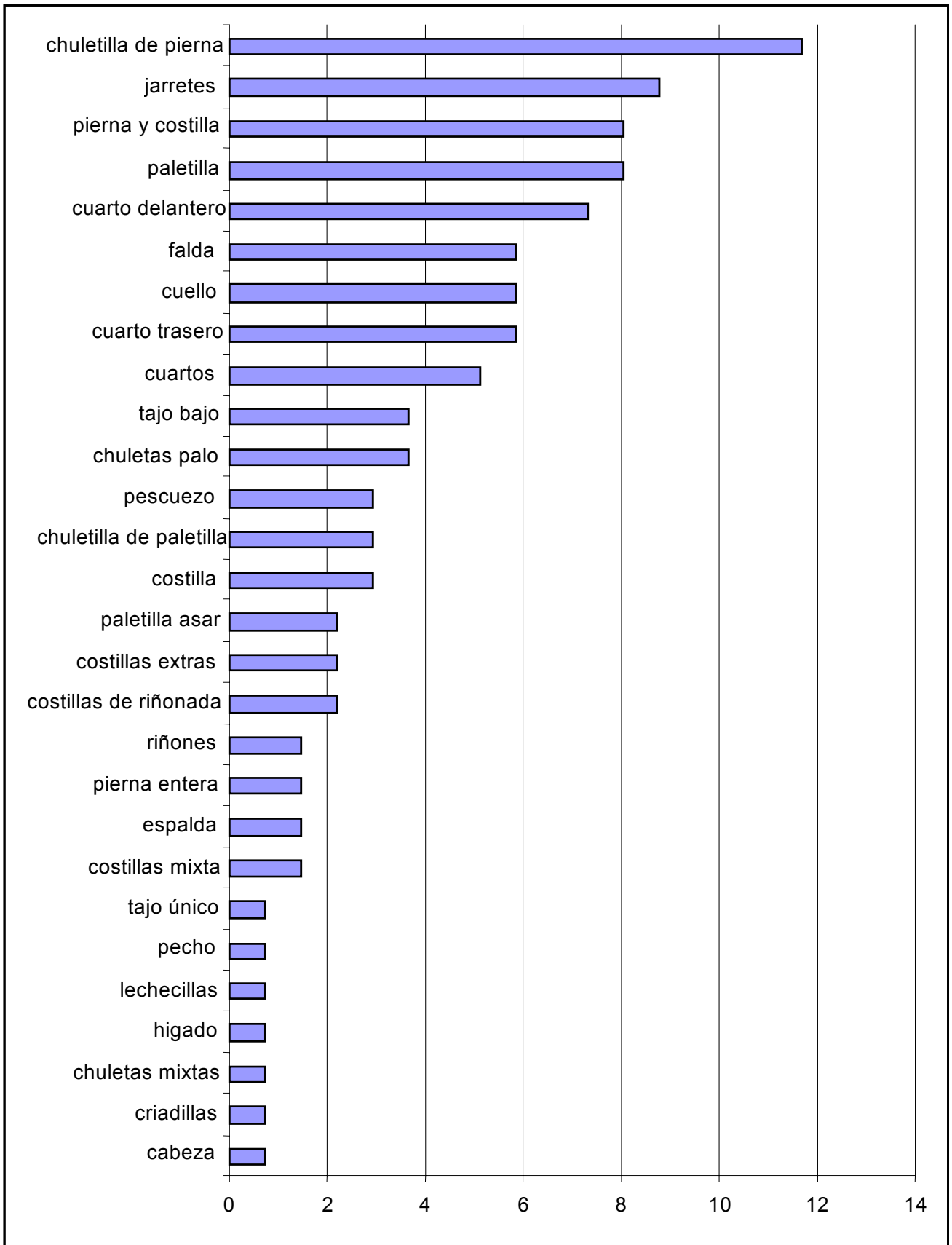


Gráfico 35 - Repartición de las referencias de cordero en bandeja, en porcentaje

En esta gráfica se recogen las distintas referencias de carne de cordero, que se han encontrado en las bandejas colocadas en los lineales de la distribución. Se reflejan los distintos términos que existen en la región de Zaragoza, ya que la terminología y el corte pueden cambiar según la región.

Sobre 100 referencias de productos de carne de cordero, en bandejas, en Zaragoza podemos ver que la pieza más común es la chuleta de pierna con el 12 % de las referencias, seguida de las costillas. Aunque las costillas se encuentran con 5 nombres distintos: costillas, costillas de riñonada, costillas extras, costillas mixtas y chuletas palo, que en su conjunto suponen un 12 % de las referencias. Los despojos se encuentran poco en los lineales porque no se venden y tienen un aspecto poco apetecible en las bandejas. Se suele vender más al corte.

### **3.1.3 Marcas**

El término marca se entiende de distinta forma según la cadena analizada:

- Sabeco: está únicamente el nombre del matadero de Mercazaragoza
- Hipercor: es su logotipo Hipercor
- Galerías Primero: es la marca de un pequeño proveedor, pero mientras que tiene todos sus productos en libre-servicio con marca, sin embargo las ventas de cordero se realizan en un 95% al corte.
- Corte Ingles: no tiene marca, solo el dibujo de un cordero
- Consum: hay la dirección del grupo Eroski, pero todavía no tienen en Zaragoza su marca Natur.
- Carrefour: sin duda tiene las marcas más elaboradas, con dos marcas, la propia marca Carrefour y una segunda "Cordero tradicional Carrefour" que respeta un cuaderno de manejo y calidad.
- Alcampo: es su marca propia.

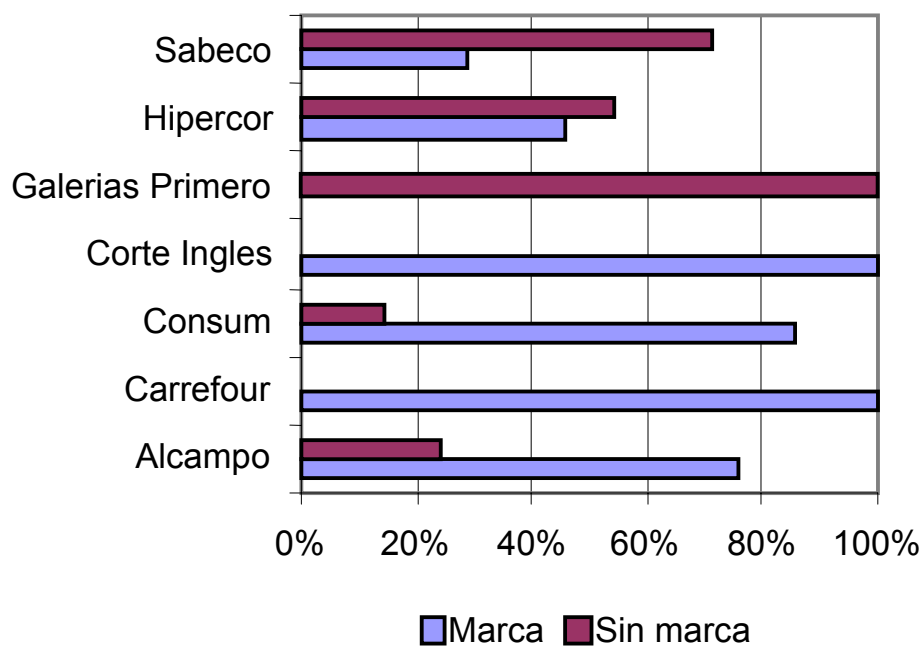


Gráfico 36 - Referencias con marca

### 3.1.4 Tipos de envase

Se pueden encontrar únicamente bandejas con plástico retractilado para la carne de cordero en los lineales de las tiendas de Zaragoza y las bandejas se elaboran en los establecimientos. Aún no hay proveedores de bandejas con carne de cordero en atmósfera protectora o controlada.

### 3.1.5 Precios

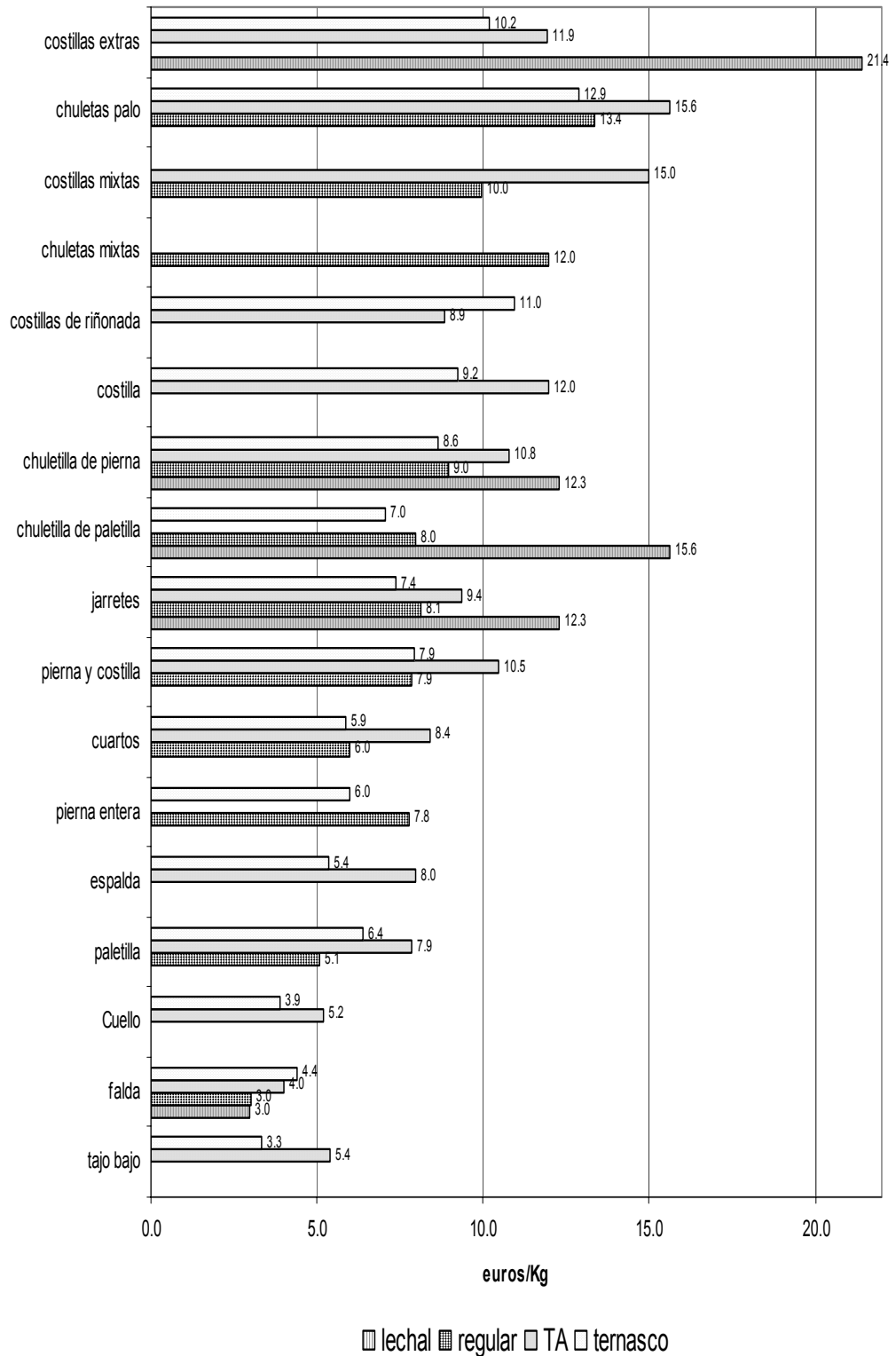


Gráfico 37 - Promedios de los precios de las piezas de carne de cordero en bandejas.

El orden de clasificación de las piezas en la gráfica sigue el valor medio en euros/Kg. Parece desprenderse de la observación del mercado que las piezas mas demandadas por el consumidor son las más caras. Así, las costillas son de lejos las piezas de mas valor, seguidas por las chuletas de pierna o de paletilla.

El cordero lechal tiene un limitado número de referencias (costillas extras, chuletilla de pierna, chuletilla de paletilla y jarretes) pero en todas ellas su precio es el mas alto en comparación al resto de la oferta. Sobresale la diferencia que existe en las costillas extras y en las chuletillas de paletilla que tiene en cada tipo un precio superior en un 80% y 95% a la siguiente referencia, que eran el TA y el tipo de cordero regular, respectivamente.

El TA tiene un precio superior a la siguiente referencia, bien sea el ternasco o el cordero regular, en un porcentaje que puede variar, pero que a modo de ejemplo es el siguiente: costillas extra y chuletas de palo (16%), chuletillas de pierna (40%), cuartos (40%), espalda (48%) y tajo bajo (64%).

Si hacemos el promedio de todos los precios tomados, nos da una diferencia de un 18%, entre un TA y un ternasco, y únicamente 1% entre el tipo llamado ternasco y el llamado regular. Eso nos muestra que el TA se suele vender más caro que un cordero sin denominación, pero que casi no hay diferencia de precio entre el ternasco y el regular.

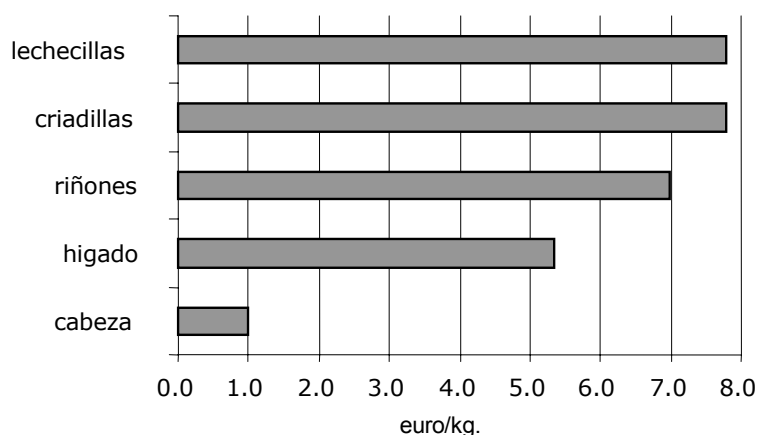


Gráfico 38 - Precios medios de los despojos de ternasco



Se ha encontrado en distintas tiendas de la zona de Zaragoza chuletilla de pierna de TA más baratas (9.2€) que de ternasco (10,76€), así como costillas de riñonada de 8,85€ para el TA y de 11,96€ para el ternasco. Los cuartos traseros suelen ser valorizados un poquito más que los delanteros. En la gráfica se resume los cuartos sin distinción.

Los despojos tienen su precio, pero se venden muy mal y se destruyen si no se venden. Los despojos se encuentran muy poco, además las cadenas suelen comprar canales limpias, lo que significa sin cabeza y despojos.

### 3.1.6 Determinación del volumen de venta por canal

Elegimos el Ternasco de Aragón, como ejemplo, porque es el único cordero que tiene una garantía de peso. Así, tomamos un Ternasco de Aragón de 10kg en canal. Los precios son las medias de las referencias tomadas en los lineales de la distribución de carne, entre el 22 y 26 abril, en los supermercados e hipermercados de Zaragoza.

	Peso en la canal (%) (1)			Precio consumidor (€/kg)(2)			Volumen de venta (€) (3)		
	Mini.	Medio	Max.	Mini.	Medio	Max.	Min.	Medio	Max.
Paletillas	17,0	18,0	19,0	7,0	7,9	8,4	12,6	14,3	15,1
Costillas	25,0	29,0	33,0	8,8	12,0	15,0	25,6	34,7	43,5
Piernas(4)	30,0	31,0	32,0	8,7	10,5	11,6	27,0	32,5	36,1
Tajo bajo	18,0	21,0	25,0	3,0	4,2	6,4	6,3	8,8	13,4
Mermas(5)	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>90,5</b>	<b>100,0</b>	<b>110,0</b>				<b>71,4</b>	<b>90,3</b>	<b>108,0</b>

Tabla a

	% peso	Precio consumidor		
		Mini.	Medio	Max.
Pierna	100,0	8,7	10,5	11,6
Chuletas	80,0	8,7	10,8	12,0
Jarretes	20,0	8,7	9,4	10,2

Tabla b

Tabla 8 - Desglose, para el TA, del peso en la canal, precio y valor obtenido por piezas

(1) La repartición de las piezas en la canal de un cordero tipo TA, según el Dr. Sañudo, de la Facultad Veterinaria de Zaragoza. La diferencia se explica por el tipo de corte. Los despojos no se incluyen porque casi no se venden.

(2) El precio consumidor corresponde a los precios recogidos en los lineales.

(3) El volumen de venta corresponde a los precios mínimos, medios, o máximos multiplicados por el peso medio en una canal de 10 Kg.

(4) La pierna se compone de las chuletas y del jarrete, la repartición se hace según la tabla b

(5) Las mermas son las correspondientes al despiece

Se observa, de acuerdo a los datos de la tabla precedente que el peso de canal tiene una variación de más o menos 10% respecto a la media. Si se aplican los precios mínimos de mercado el valor resultante es notablemente inferior que si se aplican los precios máximos. Las costillas seguidas por las piernas son las piezas que dan el volumen monetario de la canal, que se completan con las paletillas y, en menor medida, con el tajo bajo. Porcentualmente las costillas suponen el 38%, las piernas el 36%, las paletillas el 16% y el tajo bajo el 10%.

La Lonja del Ebro fija las referencias de premio de los distintos tipos de cordero pagado a los productores. Así, por ejemplo, en la semana del 17-22/04 abril 2002 el precio en canal de un Ternasco de Aragón de 9-11 Kg., esta comprendido entre 5,01 y 5,13 euros por Kg. Una canal de Ternasco de Aragón de 10 Kg. Supondría aproximadamente 50 euros, sin impuestos. Este tipo de animal se vende al consumidor, en bandejas, a un mínimo de 65 euros y a un máximo de 118 euros (con IVA). El precio medio sería aproximadamente de 90 euros por canal, lo que significa un margen medio por el despiece de  $90 - (90 * 0.07) - 50 = 33,7$  euros.

Por lo que el margen total para el despiece, entre precio de lonja y de consumidor, es del 67%, incluyendo el envase más el margen comercial.

### 3.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LA DISTRIBUCIÓN

#### 1 - ¿Cuál es el porcentaje de ventas en carnicería y en el lineal de frío?

En los supermercados, actualmente las ventas en la carnicería son muy superiores a las ventas en lineal de frío. El valor máximo ocurre en Galerías Primero, con el 95% de ventas en la carnicería, y el mínimo en Sabeco, con el 60% de ventas.

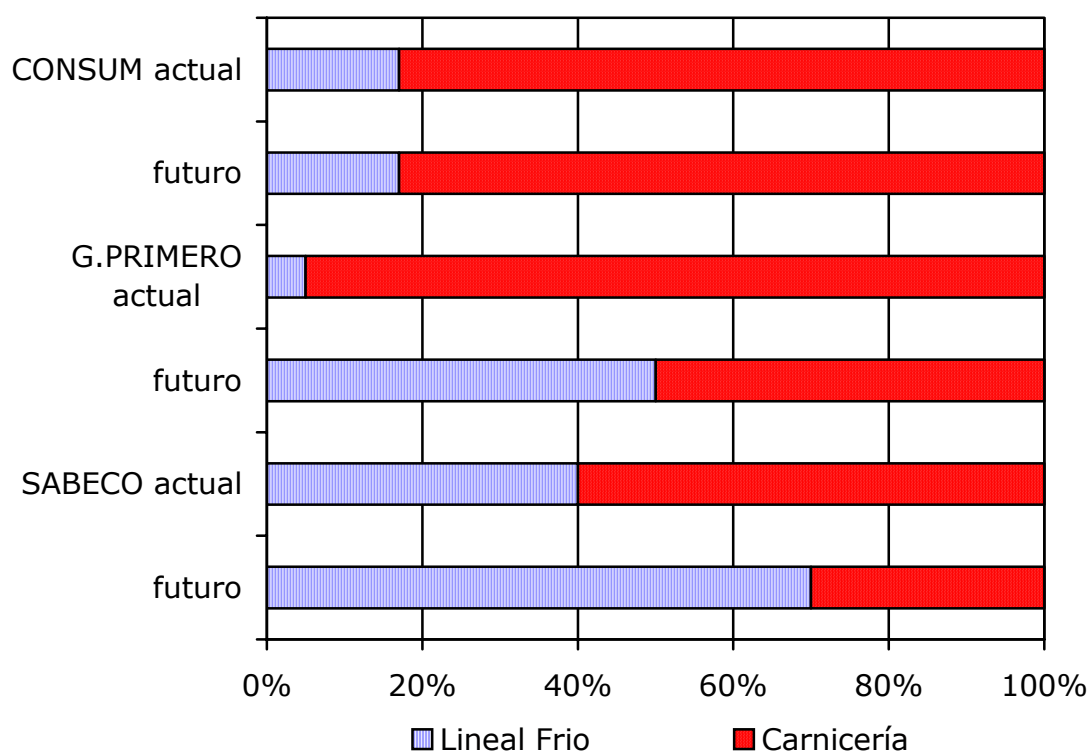


Gráfico 39 - Porcentaje de ventas, actualmente y dentro de 3 años, en el lineal de frío y carnicerías de los supermercados en Zaragoza.

Cuando pensamos en un futuro cercano, 3 años, los encuestados admiten en algunos casos cambiar sus porcentajes de ventas. Las ventas porcentuales en lineal de frío, aumentaran para alcanzar en Sabeco el 70% de sus ventas totales. Los encuestados admiten que la superioridad de las ventas en la carnicería se podrá invertir en futuro cercano (3 años), con alrededor de un incremento del

40% en dos cadenas (Galerías Primero y Sabeco). Sin embargo, sorprende que la persona entrevistada en el supermercado Consum no prevea cambios.

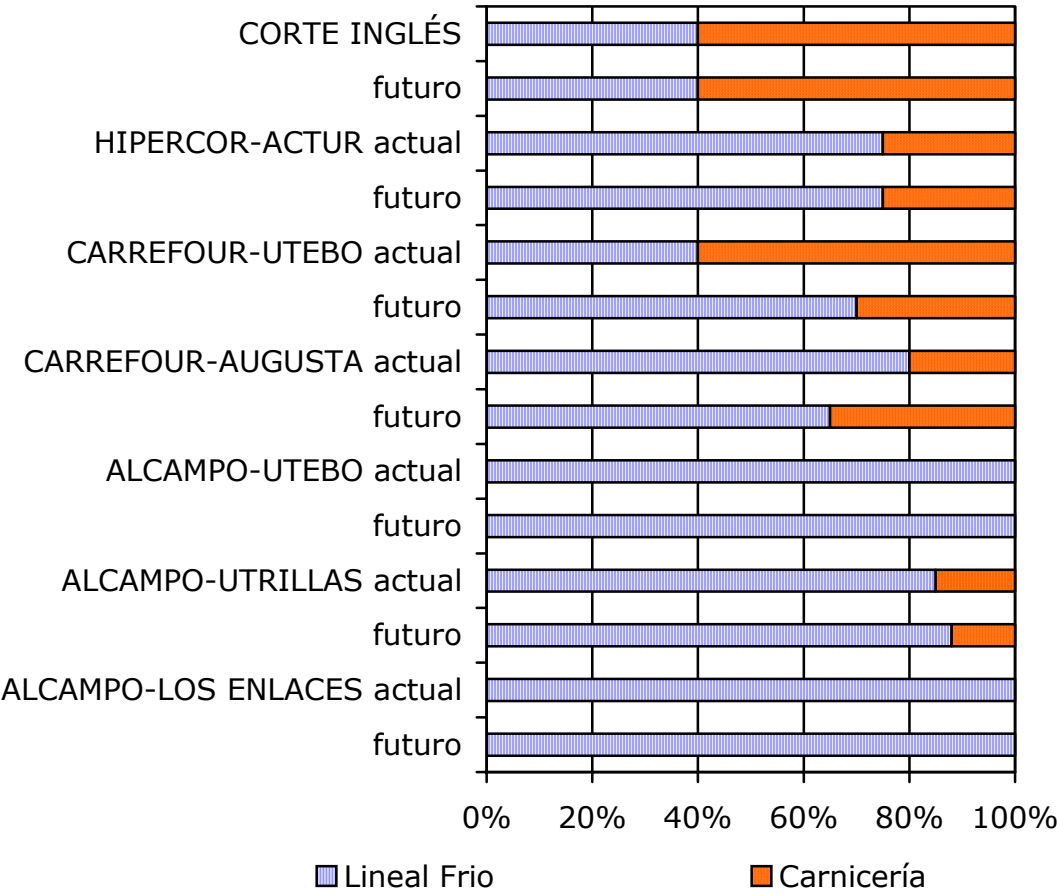


Gráfico 40 - Porcentaje de ventas en lineal de frío y carnicería en los hipermercados en Zaragoza, actualmente y en el futuro.

En los hipermercados el mayor volumen de ventas es en lineal de frío, que, en Alcampo-Utebo y Alcampo-Los Enlaces llega a los 100%, lo que podría ser explicado como una política establecida en la cadena, aunque en el tercer establecimiento entrevistado de esa cadena no ocurre ese fenómeno, aun siendo también muy alto el porcentaje de venta. En el caso de Carrefour-Actur y Corte Inglés el porcentaje de ventas suele ser mayor en la carnicería que en el lineal de frío, 60% de ventas en carnicería en cada una de las cadenas. En este caso, sobresale comparativamente el pequeño valor de El Corte Inglés, con un 40%.

En un futuro cercano (3 años), los encuestados contestan que no habrá cambios en los porcentajes de ventas en el lineal de frío, con la excepción de

Carrefour-Actur, que se pasaría a una situación inversa a la actual, con un 70% de porcentaje de ventas en el lineal de frío. La mayoría de los encuestados admiten que los cambios podrán ser más grandes si hablamos de un período más largo que 3 años. Pero sorprende que, en mercados tan dinámicos en los que vivimos, no preconicen cambios.

**2 - ¿De la cantidad total de compras de cordero, cómo la compra o compraría? (en porcentaje)**

Actualmente, en los supermercados, prácticamente toda la carne de cordero es comprada en canal con la excepción de Galerías Primero que compra un 5% en bandejas.

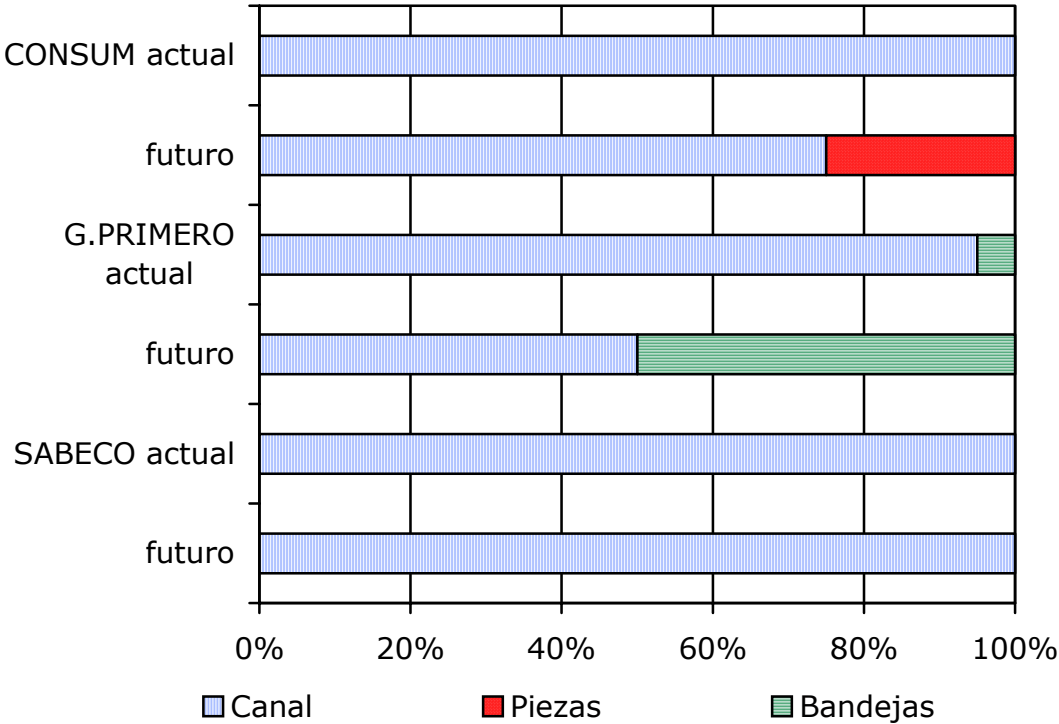


Gráfico 41 - Estructura de compras de carne de cordero en supermercados en Zaragoza, actualmente y en el futuro.

En un futuro cercano (3 años), las 3 cadenas de supermercados tendrían comportamientos distintos. Así, Sabeco piensa continuar comprando toda su

carne de cordero en canal, Galerías Primero piensa disminuir las compras en canal y pasar a comprar un 50% en canal y un 50% en bandejas, mientras que Consum piensa disminuir sus compras en canal, pasando a un 75%, y el 25% restante lo compraría en piezas.

Los hipermercados compran toda su carne en canal, lo que parece ser la política actual de todas las cadenas.

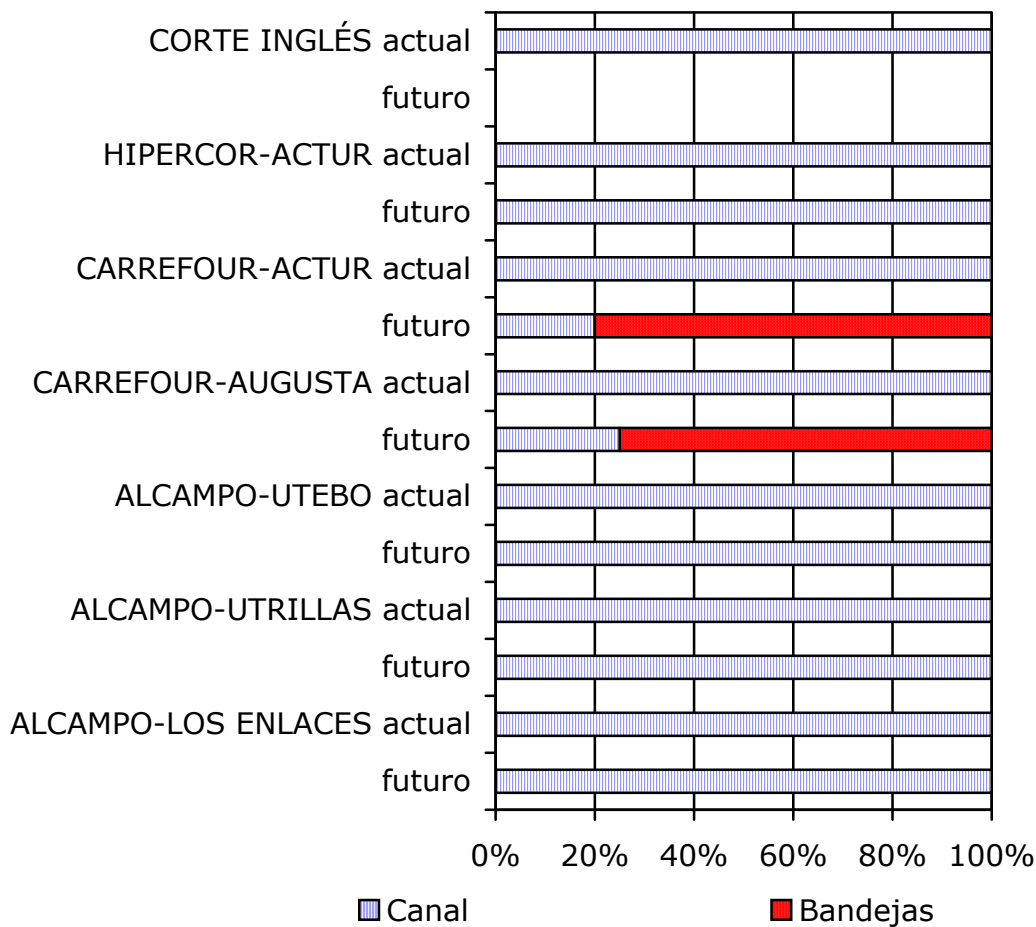


Gráfico 42 - Estructura de compras de carne de cordero en hipermercados en Zaragoza actualmente y en el futuro

Para sus compras en un futuro cercano (3 años), todos dicen querer continuar comprando todo en canal, con excepción de Carrefour-Actur que admite podría comprar un 80% de su carne de cordero en bandejas y el 20% en canal, ya que este reparto suele ocurrir en otros establecimientos de la misma cadena en otras ciudades. Todos los entrevistados dicen que sólo cambiarán la

estructura de compras de carne de cordero, a partir de un cambio en la política de compras de la cadena a la cual pertenecen. El responsable de Alcampo-Utebo justifica esta política diciendo que la rentabilidad de su negocio es muy baja y que no le permite comprar un producto que incluye más servicios y que por otra parte tiene mayor confianza en el despiece que hacen en su carnicería bajo su control.

**3 - Si dispusiera de las siguientes piezas por separado, ¿ Podría indicarnos qué cantidad estima vender de cada uno? (en porcentaje)**

En los supermercados la pieza que más se vende son las costillas con un valor máximo de un 60% en Consum y un valor mínimo en Galerías Primero con

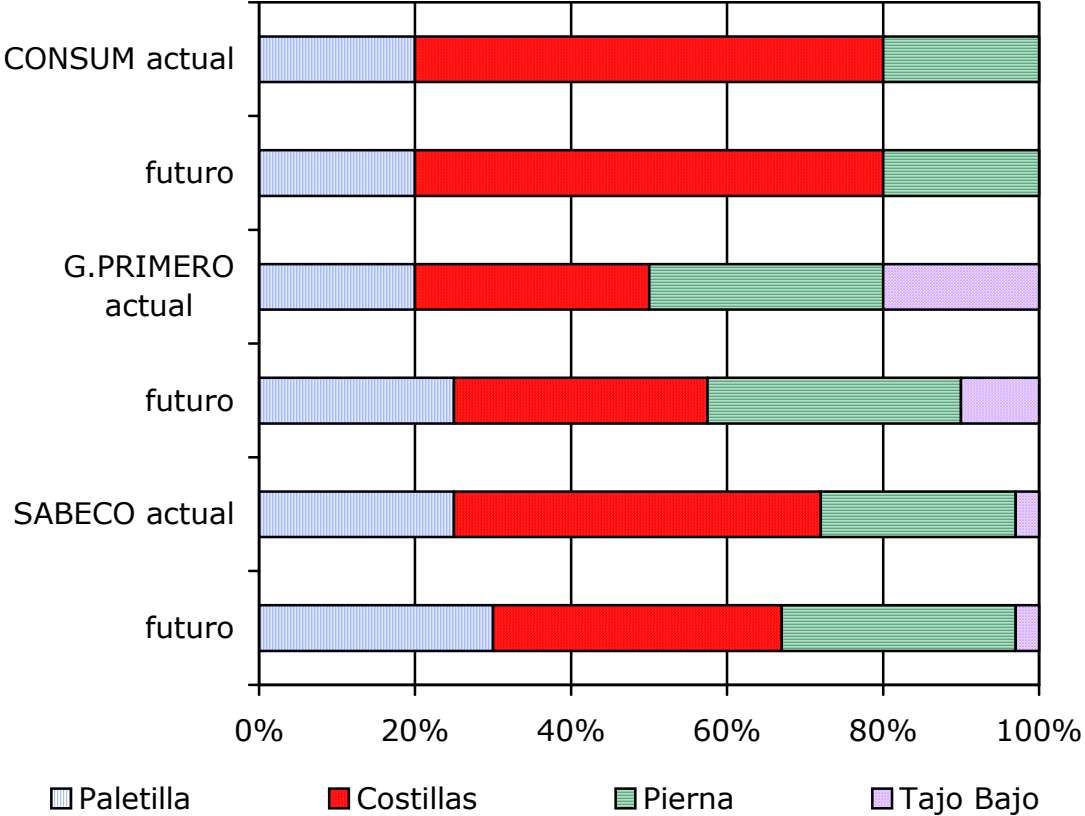


Gráfico 43 - Estructura de compras de carne de cordero en piezas en supermercados en Zaragoza, actualmente y en el futuro

un 30%. El mayor consumo de costillas esta relacionado con la tradición gastronómica de consumo de carne de cordero en Aragón.

Después de las costillas viene la paletilla y la pierna, que obtienen el mismo porcentaje de ventas tanto en Consum, con un 20% cada pieza, como en Sabeco con un 25% cada, ya en Galerías Primero el porcentaje de ventas es mayor en pierna con un 30% que en paletilla, con un 20%. En cuanto al tajo bajo, solamente Galerías Primero, con un 20% y Sabeco, con un 3% lo venden. En Sabeco se constata que el porcentaje de tajo bajo que venden es igual al de paletilla.

En 3 años Consum piensa que no habrá cambios en sus porcentajes de ventas. Galerías Primero señala una reducción de un 50% en el porcentaje de ventas de tajo bajo, un aumento de un 25% en el porcentaje de ventas de paletilla y un aumento del 8% en el porcentaje de ventas de pierna y costillas. Sabeco contesta que habrá un aumento del 20% en el porcentaje de ventas de paletilla y pierna y una reducción de un 21% en el porcentaje de ventas de costillas, el porcentaje de ventas de tajo bajo seguirá constante. Esta tendencia de una disminución del porcentaje de ventas de tajo bajo, puede estar asociada a una falta de conocimiento por parte de las generaciones más jóvenes, de cómo preparar los platos tradicionales de carne de cordero.

En los hipermercados, siguiendo la misma tendencia de los supermercados, las costillas son la pieza más vendida con un máximo del 50% en Carrefour-Actur y Hipercor-Actur y un mínimo de 35% en Alcampo-Utebo, Alcampo-Utrillas y Alcampo-Los Enlaces.

El porcentaje de ventas de pierna llega a su valor máximo en todos los hipermercados de la cadena Alcampo, con un 30%, y el valor mas bajo en Carrefour Actur con 15%. El porcentaje de ventas de paletilla tiene su valor más alto en El Corte Inglés y Hipercor-Actur, ambos con un 30%. Todas las demás cadenas tienen el mismo valor, un 20% de porcentaje de ventas de paletilla. El tajo bajo tiene el mayor porcentaje de ventas en la cadena Alcampo, con un 15% en todos los hipermercados de esta cadena. Carrefour-Actur tiene el valor mas bajo de porcentaje de ventas de tajo bajo con un 5%.



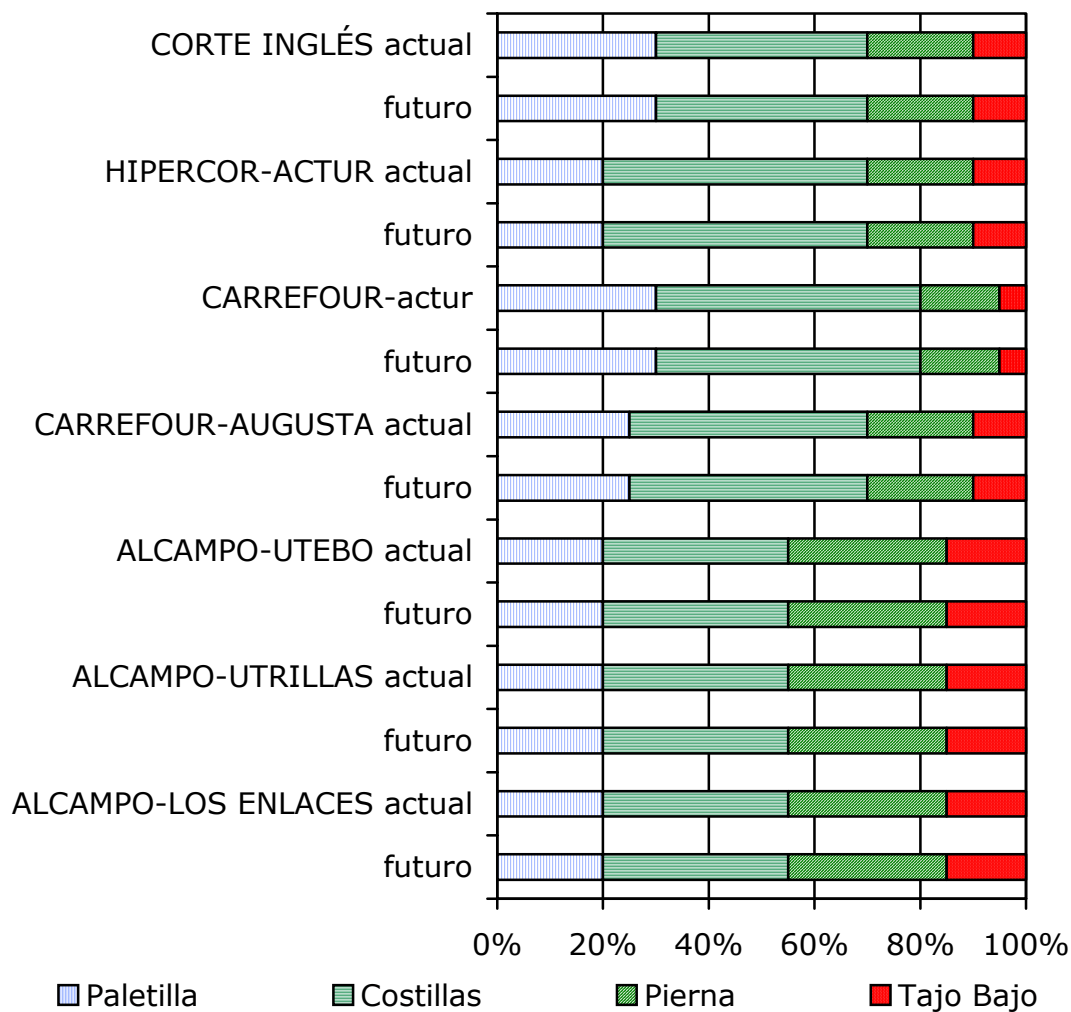


Gráfico 44 - Estructura de compras de carne de cordero en piezas en hipermercados en Zaragoza, actualmente y en el futuro

La misma tendencia, verificada en el porcentaje de ventas de las distintas piezas en todas las cadenas entrevistadas, parece ser explicada por el hecho de que todos los hipermercados hacen sus compras de carne de cordero en canal, y así estos porcentajes reflejan un poco el despiece de la canal.

En 3 años, de los porcentajes de ventas de las distintas piezas, de acuerdo a los responsables de las distintas cadenas piensan que los porcentajes de ventas se mantendrán constantes. Hecho que se explica debido a que en Zaragoza el consumo de carne de cordero tiene una tradición muy fuerte que poco ha cambiado.

**4 - ¿En caso de comprar cordero por piezas, en que orden de importancia lo prefiere? (de 1 a 10)**

Todos los responsables de supermercados y hipermercados son unánimes en atribuir el valor más alto a las costillas, lo que refleja la mayor demanda por parte de los consumidores de esta pieza.

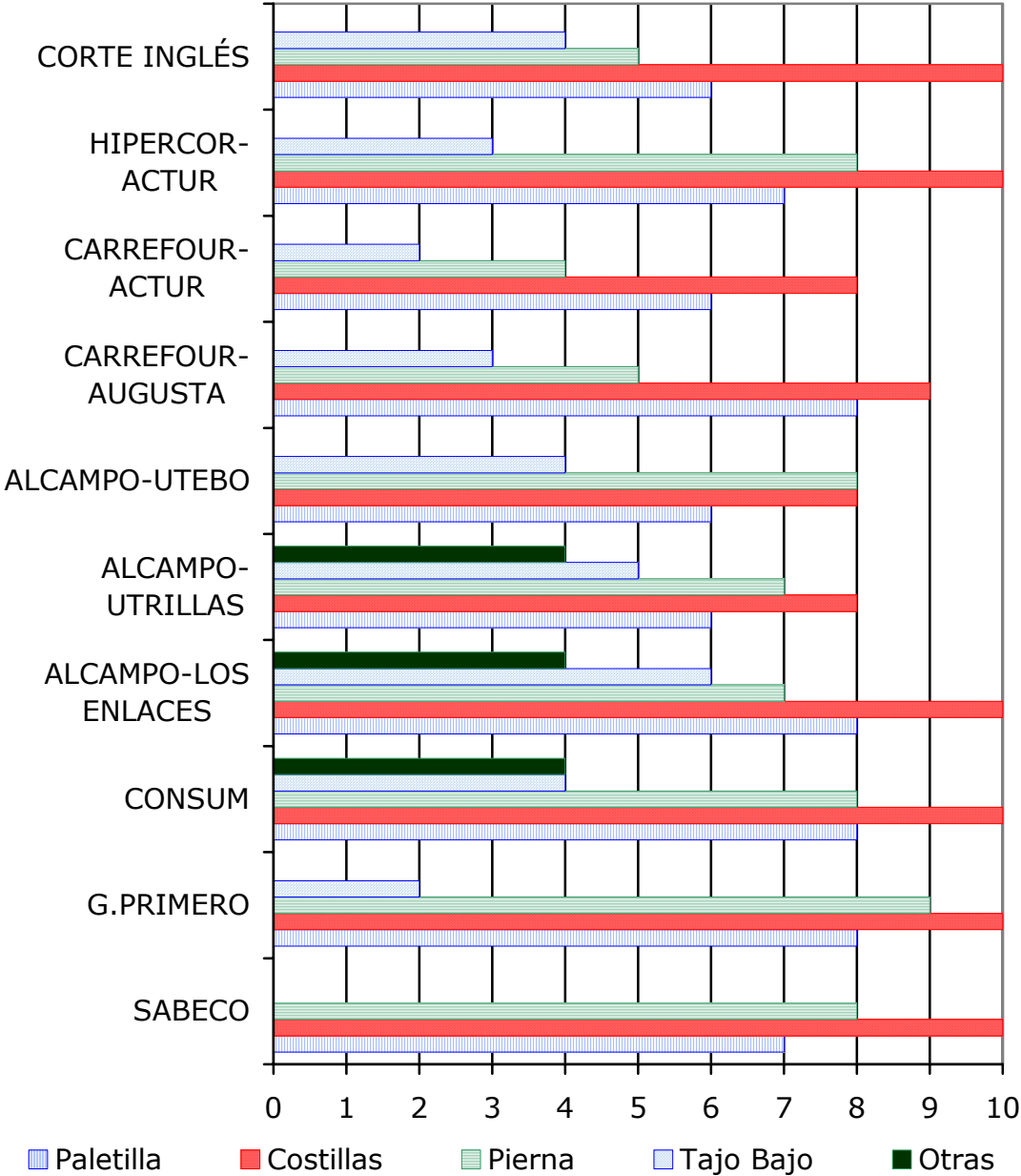


Gráfico 45 - Orden de preferencia en caso de comprar carne de cordero en piezas

Las costillas en El Corte Inglés, Hipercor-Actur, Alcampo-Los Enlaces, Consum, Galerías Primero y Sabeco llegan al valor máximo de preferencia 10. El valor más bajo atribuido a las costillas es dado por los responsables de Alcampo-Utebo, Alcampo-Utrillas y Carrefour-Actur, con un valor de preferencia de 8. Ya con relación a paletillas y piernas las cadenas tienen preferencias distintas. Así los responsables de Hipercor, Alcampo-Utebo, Alcampo-Utrillas, Galerías Primero y Sabeco prefieren las piernas con valores que varían entre un 9 atribuido por el responsable de Galerías Primero y un 7 atribuido por el responsable de Alcampo-Utrillas. Al revés, los responsables de Alcampo-Los Enlaces, Carrefour Actur, Carrefour-Augusta y Corte Inglés prefieren las paletillas con variaciones entre un 6 atribuido por el responsable de Corte Inglés y un 8 atribuido por los responsables de Alcampo-Los Enlaces y Carrefour-Augusta.

El tajo bajo es una pieza menos preferida por todas las cadenas teniendo valores superiores únicamente a las piezas de menor importancia como la cabeza, las criadillas, el hígado, las lechecillas y riñones que en conjunto denominamos, otras. Las puntuaciones atribuidas el tajo bajo van desde el mínimo de 2 atribuido por los responsables de Carrefour-Actur y Galerías Primero hasta el máximo de 6, atribuido por el responsable de Alcampo-Los Enlaces. El responsable de Sabeco no valora el tajo bajo ya que no tiene interés en comprar tajo bajo.

Las piezas de menor importancia, que denominamos Otras solo fueran valoradas por los responsables de Alcampo-Utrillas, Alcampo-Los Enlaces y Consum, ya que los tres le dieran 6 puntos. Pero es interesante observar que todas las cadenas venden éstos despieces que denominamos Otros y que resulta de comprar toda su carne en canal, ya que si comprara todo en piezas, tenderían un interés muy limitado.

## **5 - ¿En caso de comprar cordero en bandeja, como lo prefiere? (de 1 a 10)**

Podemos observar que hay una tendencia casi unánime de todos los responsables por la bandeja en atmósfera controlada, con la excepción de Galerías Primero y El Corte Inglés que contestan preferir la bandeja retractilada.

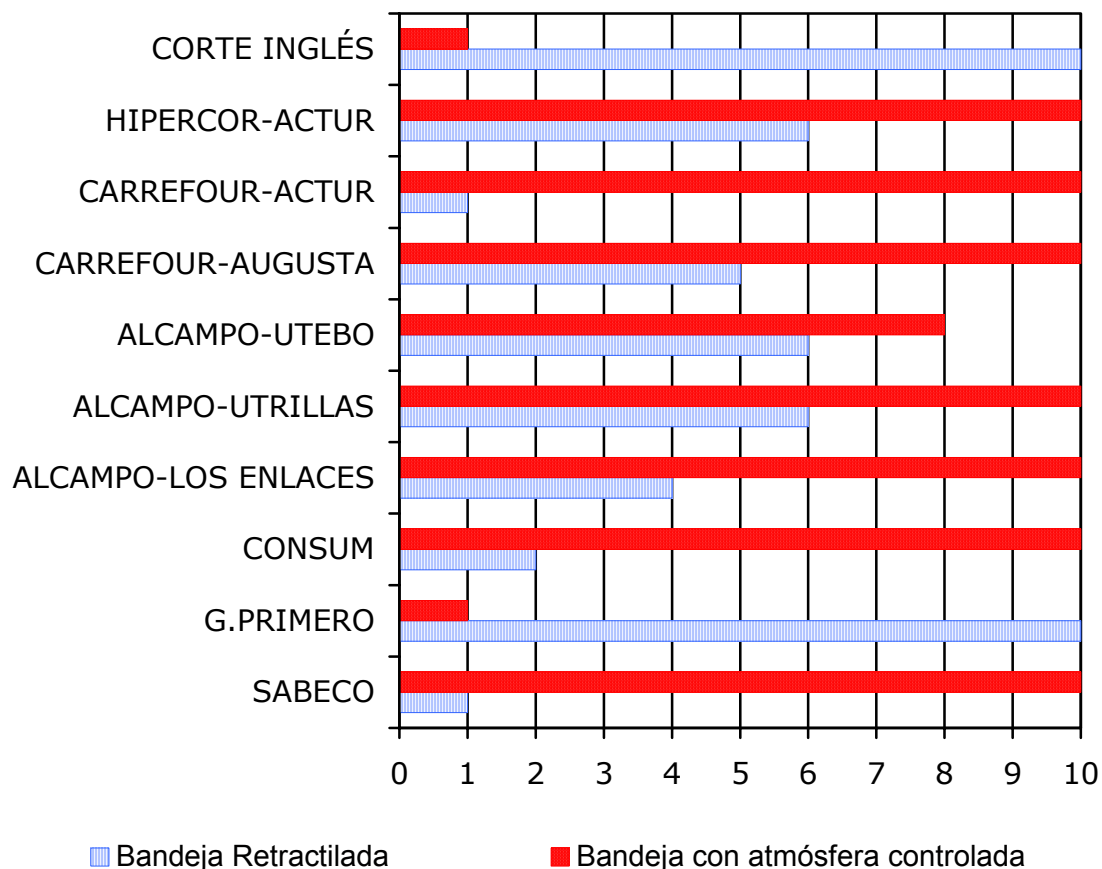


Gráfico 46 - Nivele de preferencia entre bandeja en atmósfera controlada y bandeja retractilada.

La mayoría de los encuestados dan una puntuación de 10 a la bandeja con atmósfera controlada, con la excepción de Alcampo-Utebo, con una puntuación de 8 y que no demostró estar interesado en comprar carne de cordero en bandejas. Galerías Primero y El Corte Inglés puntúan la bandeja en atmósfera controlada solamente con 1 punto, por lo que no tienen cualquier interés en comprar carne de cordero en bandejas y no revelan cualquier interese por la bandeja en atmósfera controlada.

**6 - ¿Qué porcentaje de más en precio, estaría dispuesto a pagar por el embandejado en comparación a la canal de cordero?**

La mayoría de encuestados contestó que estarían dispuestos a pagar un 10% más por el embandejado en comparación a la canal de cordero. Sin embargo los responsables de Hipercor-Actur contestan que estarían dispuestos a pagar un 15% más. Si bien el responsable de Consum estaría dispuesto a pagar solo un 7 %. Los responsables de Sabeco y El Corte Inglés no contestaran la pregunta ya que no están dispuestos a comprar carne embanderada.

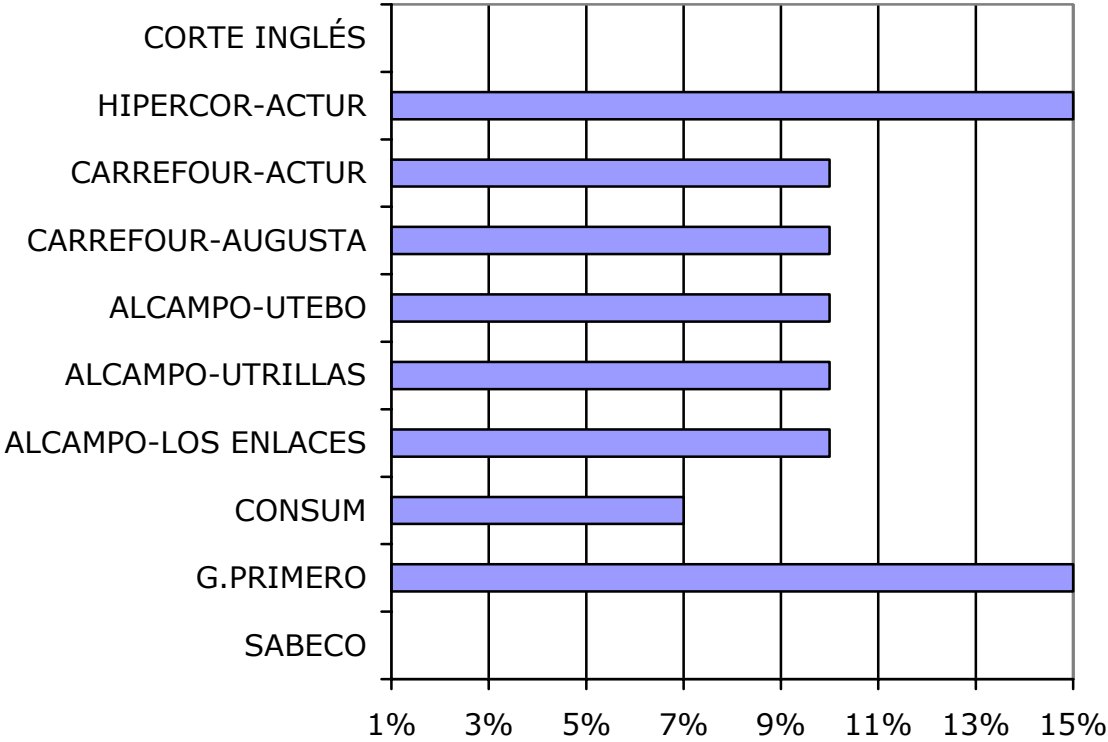


Gráfico 47 - Porcentaje de más en precio que estarían dispuestos a pagar por el embandejado en comparación a la canal de cordero.

**7 - ¿Qué margen comercial le aplica en el embandejado?**

Al analizar las contestaciones a esta pregunta podemos verificar que los supermercados aplican mayores márgenes comerciales en sus embandejados.

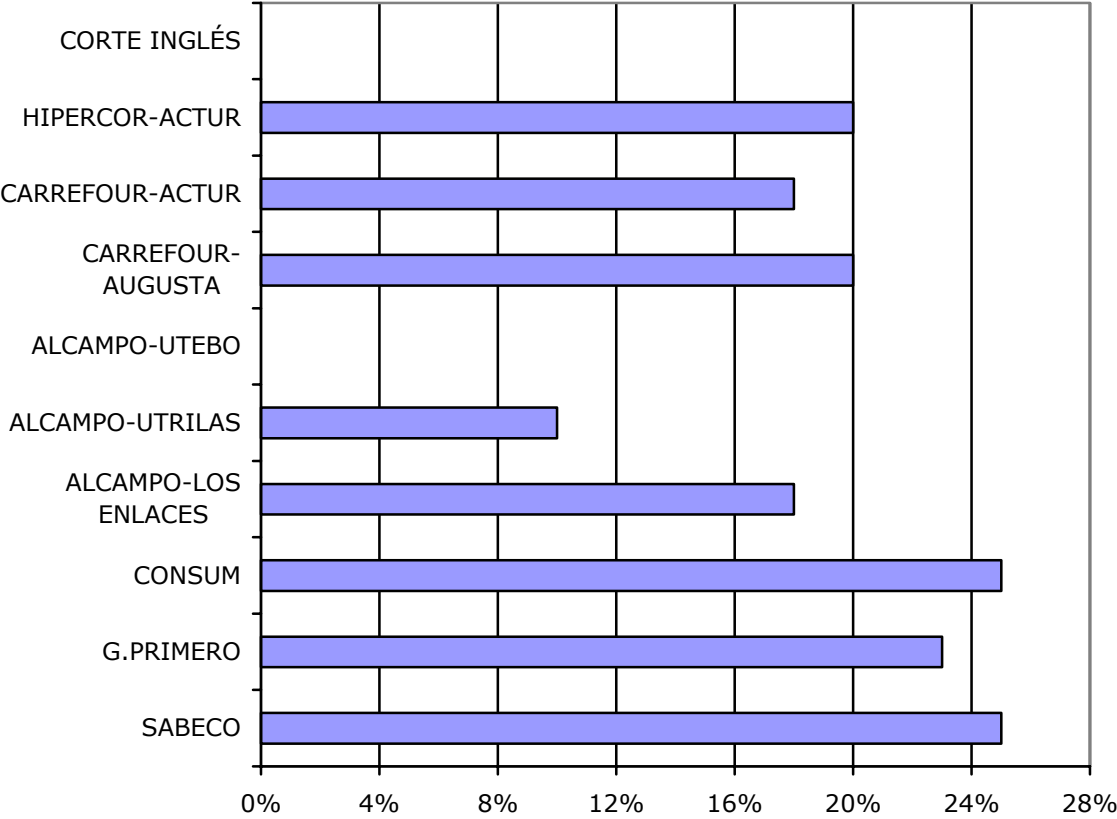


Gráfico 48 - Margen comercial que aplican al embandejado las distintas empresas entrevistadas

Sabeco y Consum aplican márgenes de un 25% y Galerías Primero de un 23%. Los hipermercados varían sus márgenes entre un mínimo de 10% aplicado por Alcampo-Utrillas y un máximo de un 20% aplicado por Hipercor-Actur y Carrefour-Augusta. Los responsables de El Corte Inglés y Alcampo-Utebo no contestaron diciendo que eran datos confidenciales en sus empresas.

**8 - Desde que el cordero llega a su establecimiento o su plataforma logística, ¿Cuál es el tiempo habitual y máximo de permanencia, de su oferta en días?**

El tiempo habitual de permanencia de las canales en sus establecimientos suele ser para la mayoría de los encuestados de 1 día, sin embargo llega a los 3 días en Alcampo-Los Enlaces.

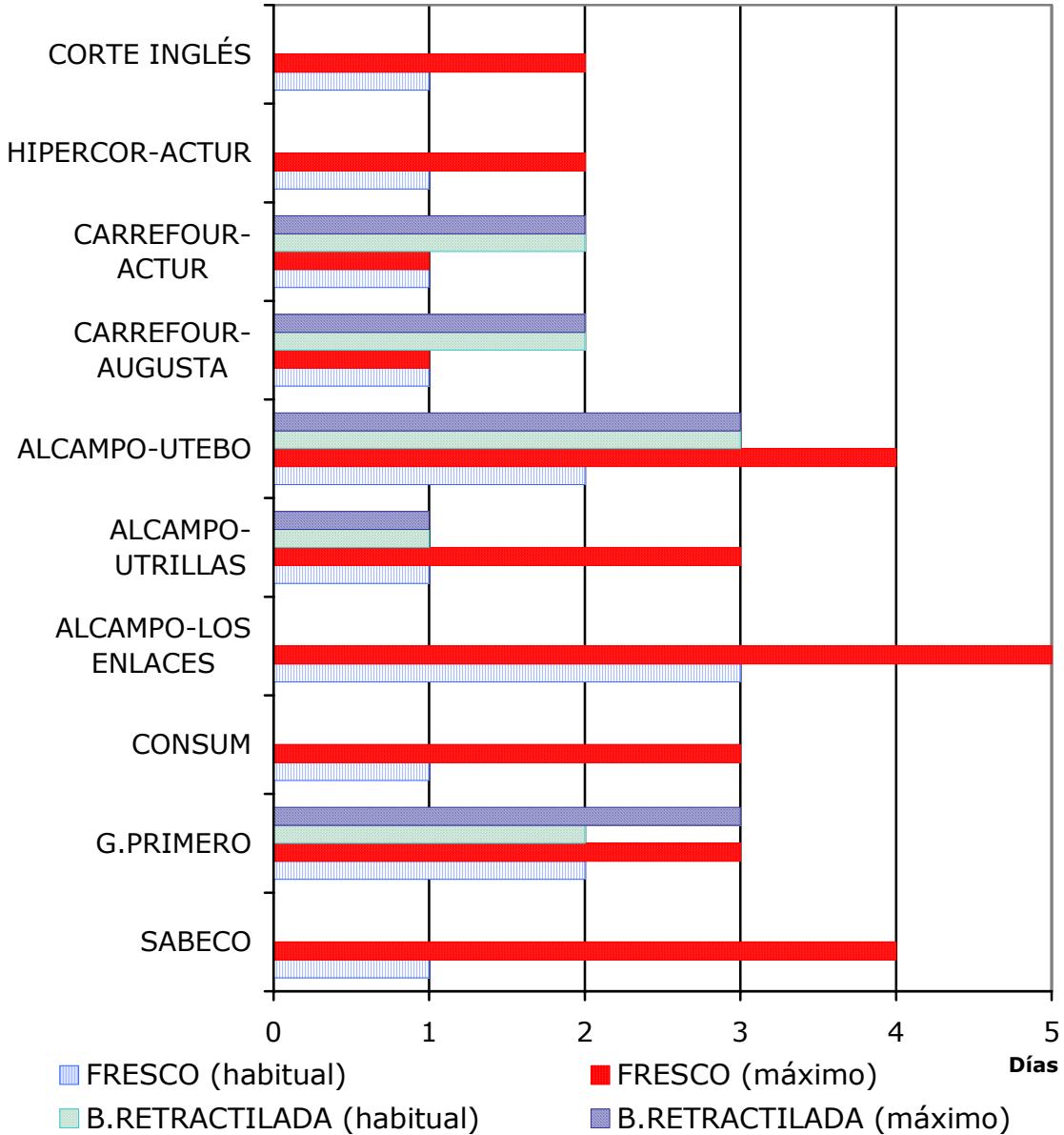


Gráfico 49 - Tiempo habitual y máximo de permanencia, de carne de cordero en las empresas de distribución.

El tiempo máximo de permanencia de las canales puede ser de 1 día para Carrefour-Augusta y Carrefour-Actur hasta 5 días para Alcampo-Los Enlaces.

El tiempo máximo de permanencia de las bandejas retractiladas en los establecimientos va desde 1 día en Alcampo-Utrillas hasta 5 días en Alcampo-Utebo.

## 9 - ¿Qué política sigue con respecto a la devolución de productos?

Todos los entrevistados contestan que solo hacen devoluciones cuando los productos recibidos no están conforme las especificaciones del producto establecidas contractualmente.

	Motivos de devolución
SABECO	Cuando hay anomalías
G.PRIMERO	Cuando hay anomalías
CONSUM	Cuando hay anomalías
ALCAMPO-LOS ENLACES	Cuando hay anomalías
ALCAMPO-UTRILLAS	Cuando hay anomalías
ALCAMPO-UTEBO	Cuando hay anomalías
CARREFOUR-AUGUSTA	Cuando hay anomalías
CARREFOUR-ACTUR	Cuando hay anomalías
HIPERCOR-ACTUR	Cuando hay anomalías
CORTE INGLÉS	Cuando hay anomalías

Tabla 9 - Política de devoluciones de las distintas empresas de distribución

Uno de los puntos sobre el cual ponían bastante énfasis es la temperatura a la cual es recibida la carne, así como el grado de limpieza de las canales.



**10 - ¿Qué tipo de servicios estaría usted interesado que le ofrecieran complementariamente con la carne de cordero?**

En cuanto a los servicios que los responsables dicen estar interesados que les oferten complementariamente con la carne de cordero, suelen ser distintos según los establecimientos. Así para Sabeco, Alcampo-Utrillas, Carrefour-Augusta y Carrefour-Actur las actividades promocionales son muy importantes, como por ejemplo: degustaciones, información en el punto de venta e información culinaria.

	Servicios
SABECO	Información en el punto de venta Certificación del producto Indicación culinaria Embandejado
G.PRIMERO	Despiece y bandejas de todos los productos
CONSUM	Información en código de barras
ALCAMPO-LOS ENLACES	Campañas en Navidad Servicio diario con puntualidad
ALCAMPO-UTRILLAS	Promociones, degustaciones
ALCAMPO-UTEBO	No contestó
CARREFOUR-AUGUSTA	Información en el punto de venta
CARREFOUR-ACTUR	Información culinaria
HIPERCOR-ACTUR	Más amplio surtido Denominación de origen
CORTE INGLÉS	Canal limpia Descarga directa en la cámara de frío

Tabla 10 - Tipos de servicios en que estarían interesados los responsables de las cadenas de supermercados y hipermercados

Para Consum, Alcampo-Los Enlaces y El Corte Inglés los aspectos logísticos parecen tener más interés, como por ejemplo: servicio diario con puntualidad, toda la información del producto en código de barras y descarga directa en la cámara de frío.

Para Sabeco, El Corte Inglés, Hipercor-Actur y Galerías Primero los servicios en que estarían interesados tienen más que ver con el producto en sí mismo, como por ejemplo: una canal más limpia, mayor variedad de productos en despiece, embandejado y certificación del producto.

### **11 - ¿Estaría usted interesado en comercializar carne de cordero con marca del proveedor?**

Podemos afirmar que la mayoría de los entrevistados están interesados en comercializar carne de cordero con marca del proveedor. Solo los responsables de Alcampo-Los Enlaces, Alcampo-Utebo y El Corte Inglés dicen no estar interesados en comercializar carne de con marca del proveedor.

SABECO	Sí
G.PRIMERO	Sí
CONSUM	Sí
ALCAMPO-LOS ENLACES	No
ALCAMPO-UTRILLAS	Sí
ALCAMPO-UTEBO	No
CARREFOUR-AUGUSTA	Sí
CARREFOUR-ACTUR	Sí
HIPERCOR-ACTUR	Sí
CORTE INGLÉS	No

Tabla 11 - Entrevistados que estarían interesados en comercializar carne de cordero con marca del proveedor.

Sin embargo, los que contestan estar interesados afirman que solo estarían interesados si el proveedor tuviera la dimensión suficiente para asegurar el abastecimiento sin fallos. Carrefour-Actur y Carrefour-Augusta añaden que la comercialización de carne de cordero con marca del proveedor sería dependiente de la negociación a realizar con la central de compras de la cadena que se ubica en Madrid.

**12 - ¿Qué actividad promocional sería más interesante realizar, para lanzar al mercado una nueva marca de carne de cordero en bandeja? (Valorar de 1 a 10)**

La mayoría de los encuestados dan una puntuación máxima de 10 al precio con la excepción de Galerías Primero y Alcampo-Utebo con unos 8 puntos cada y Sabeco con 7 puntos.

La degustación, después del precio, parece tiene las puntuaciones más altas, llegando en El Corte Inglés, Sabeco y Carrefour-Actur a obtener la puntuación máxima de 10. Sin embargo Consum con una puntuación de 3 y Galerías Primero con una puntuación de 1 valoran las degustaciones muy por debajo de los demás responsables.

El regalo por compra tiene puntuaciones muy altas llegando al máximo en Carrefour-Actur con 10 puntos y el mínimo en Alcampo-Los Enlaces y Consum con 4 puntos cada.

Los folletos tienen una puntuación que oscila entre los 5 y 8 puntos con la excepción de Alcampo-Los Enlaces que puntúa los folletos con un 10.

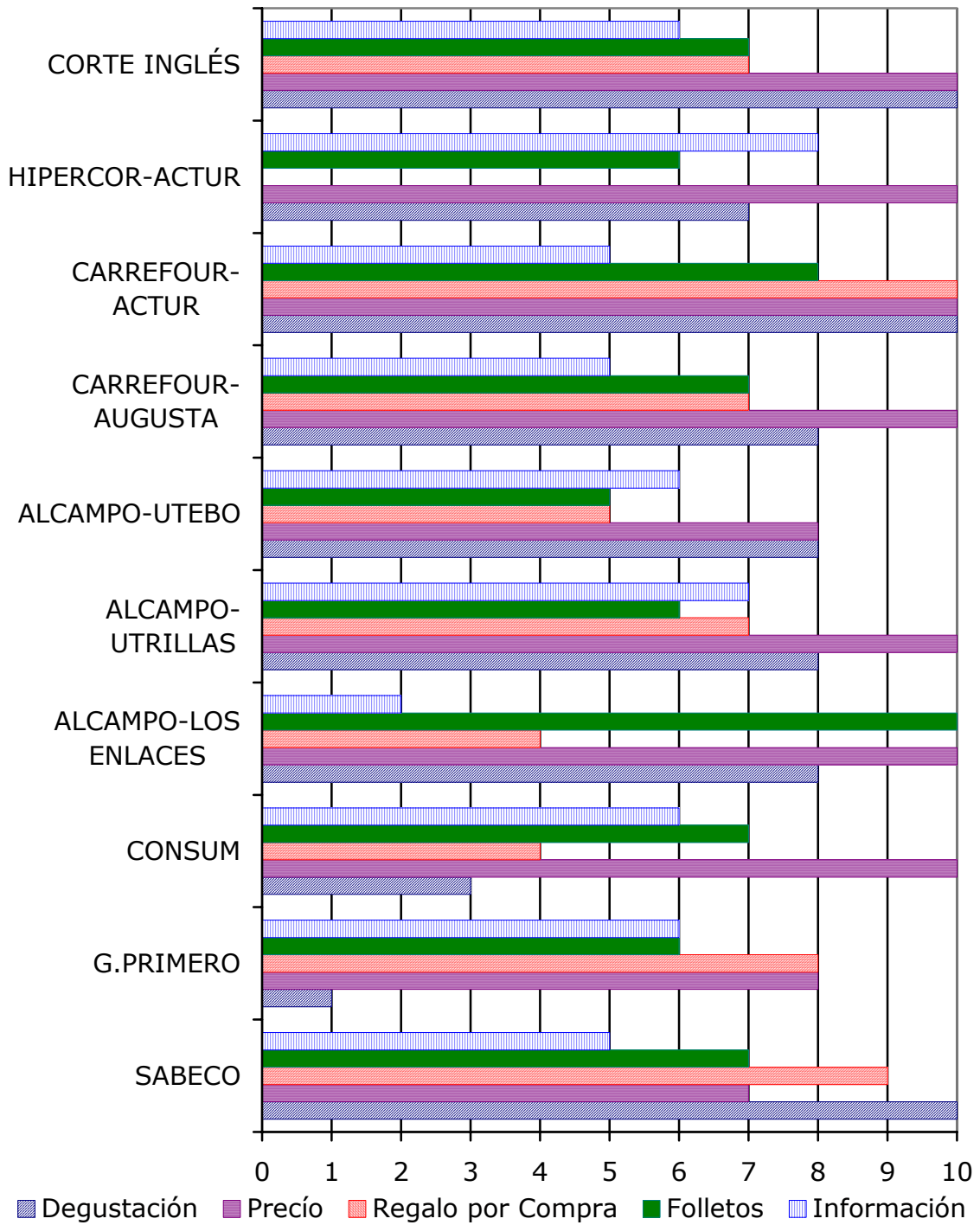


Gráfico 50 - Actividades promocionales que serían más interesantes para lanzar al mercado una nueva marca de carne de cordero en bandeja.

## **4 CONSUMIDORES**

#### 4.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A CONSUMIDORES

Se entrevistaran a 33 mujeres, en Zaragoza y Huesca, en 3 grupos ya que era necesario, en una parte de la encuesta, enseñar los productos.

##### 1 - ¿Qué importancia tiene para Usted cuando compra carne de cordero, los siguientes elementos?

###### EL ENVASE

La media de las personas encuestadas se sitúa en los 4,1 puntos, en tanto que el porcentaje de personas que no le atribuye al envase ninguna importancia es de 24,3% y el mayor grupo esta en 5-6.

Puntos	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
%	33,4	18,2	36,4	6,0	6,0

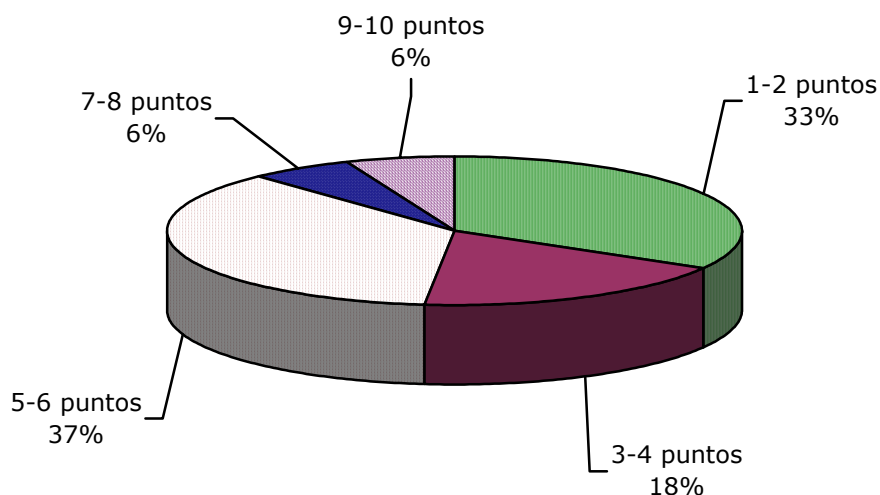


Gráfico 51 - Distribución de la importancia dada al envase (en porcentaje)

## EL PRECIO

La media de las personas encuestadas se sitúa en 5,9 puntos. Sobresalen las puntuaciones altas de los grupos 7-8 y 9-10, aunque el mayor grupo está en el 5-6 y hay una distribución de respuestas bastante amplia.

Puntos	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
%	12,2	12,1	33,3	24,3	18,2

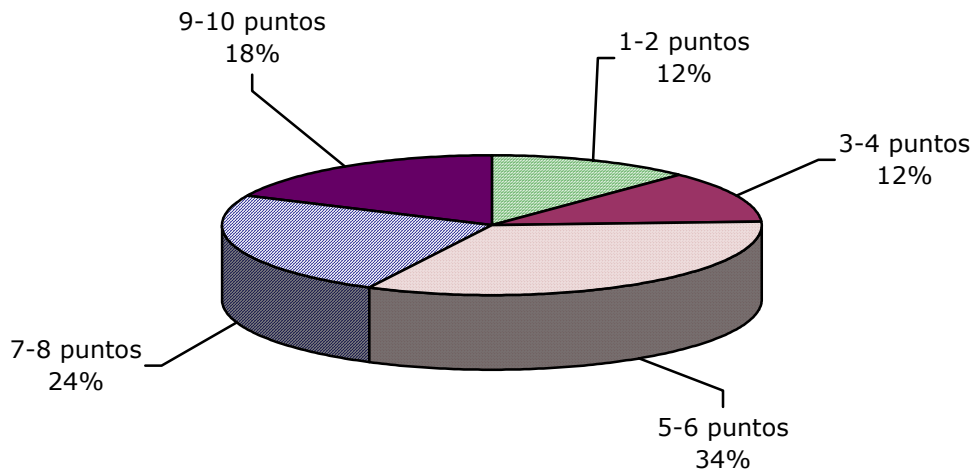


Gráfico 52 - Distribución de la importancia dada al precio (en porcentaje)

## LA MARCA

La media de las personas encuestadas se sitúa en los 6,3, siendo el grupo más votado el 5-6 seguido por el 7-8, con una clara concentración en estos dos grupos.

Puntos	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
%	12,1	3,0	36,3	30,3	18,2

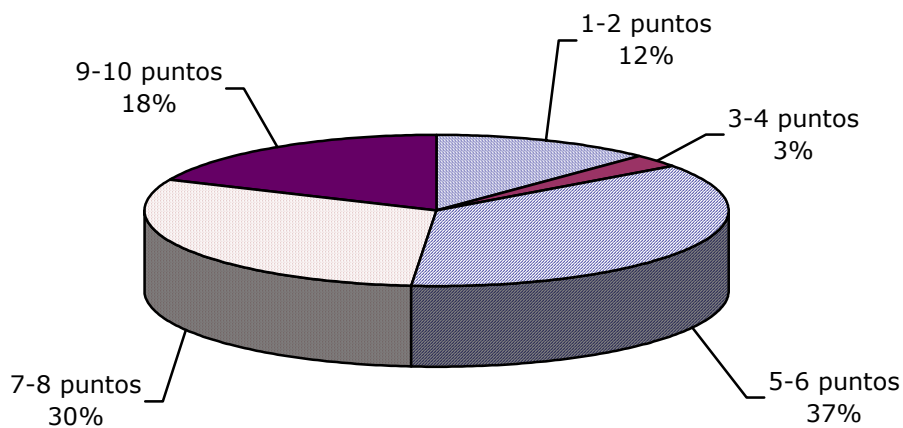


Gráfico 53 - Distribución de la importancia dada a la marca (en porcentaje)

### ASPECTO DE LA CARNE

El aspecto de la carne tiene en el momento de realizar la compra una importancia mayor que los aspectos analizados anteriormente, ya que la media se sitúa en los 9,6. Un 84,8%, de las personas le atribuye al aspecto de la carne máxima importancia. Estos resultados indican que para las encuestadas el aspecto de la carne es el factor más importante en el momento de comprar la carne de cordero, ya que transmite una percepción sobre la calidad y conservación del producto.

Puntos	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
%	0,0	3,0	0,0	6,1	90,9



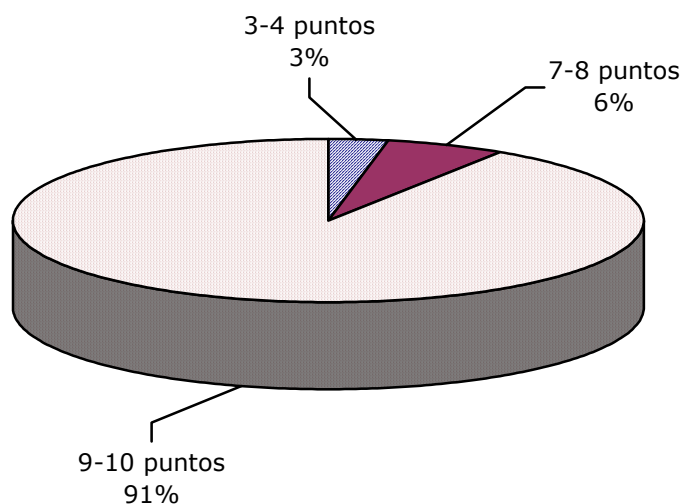


Gráfico 54 - Distribución de la importancia dada al aspecto de la carne (en porcentaje).

## 2 - ¿Considera que el envase con atmósfera controlada permite una mejor conservación y presentación del producto?

De las personas encuestadas, el 54,5% están totalmente de acuerdo en que el envase con atmósfera controlada permite una mejor conservación del producto, mientras que un 27,3% está de acuerdo y un 18,2% no sabe/no contesta.

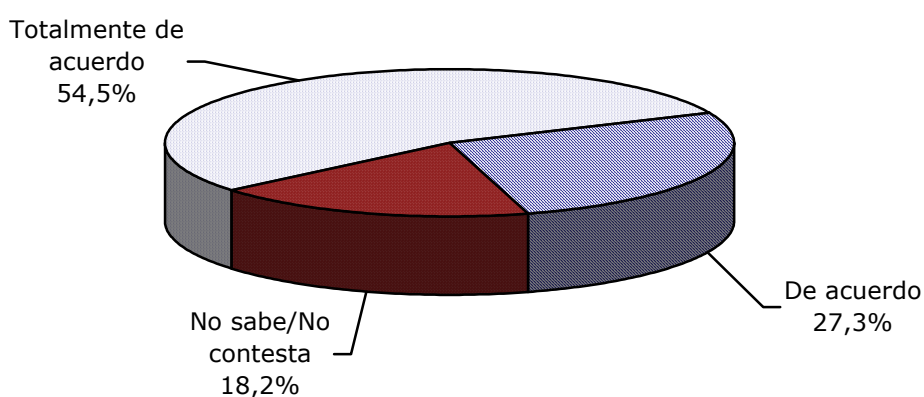


Gráfico 55 - Consideración acerca de que el envase con atmósfera controlada permite la mejor conservación.

Con relación a la presentación del envase, el 51,5% de las encuestadas están totalmente de acuerdo que el envase en atmósfera controlada permite una mejor presentación del producto, 24% están de acuerdo, un 3% en desacuerdo y 21% no sabe/no contesta.

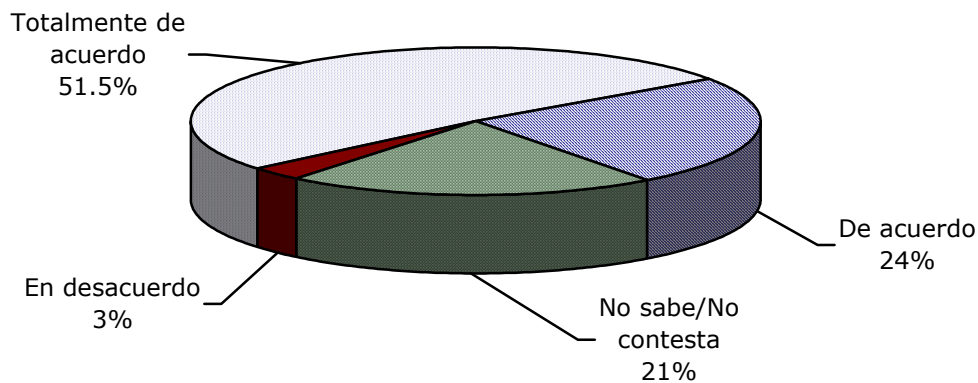


Gráfico 56 - Consideración acerca de que el envase con atmósfera controlada permite una mejor presentación.

En ambos casos las manifestaciones positivas eran manifiestas, aunque había un notable porcentaje que no contestaron.

### **3 - ¿En qué orden de importancia valora los principales defectos encontrados en la bandeja de carne de cordero (1 el más importante)?**

El 60,6% de las encuestadas, respondió que la decoloración en la carne es el defecto más importante en las bandejas de carne de cordero que están en venta en los supermercados e hipermercados. Seguidamente, el 33,3% de las encuestadas manifestó que la presencia de sangre o líquida dentro del envase es lo que más importancia tiene. Mientras que el 6,1% de las encuestadas indicó que la mala disposición de la carne es el defecto más importante. En síntesis la decoloración de la carne es el defecto que las consumidoras encuentran más importante, ya que realizan una asociación entre la decoloración de la carne y un posible mal estado de conservación.

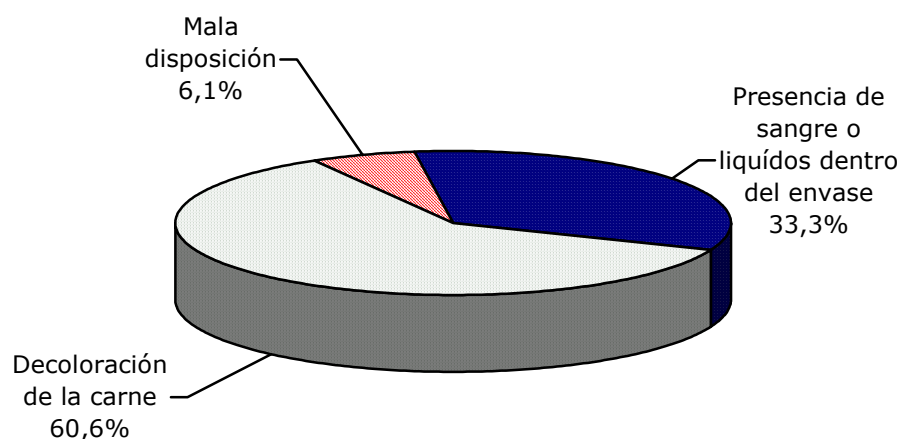


Gráfico 57 - Principales defectos encontrados en la bandeja de carne de cordero

#### **4 - ¿Qué peso prefiere comprar habitualmente en una bandeja de carne de cordero (gramos)?**

Las bandejas de 1 Kg. y de 500 gramos son las más preferidas por las encuestadas ya que representan el 36,4% y el 30,3%, respectivamente. Lo que pone de manifiesto la preferencia que tienen los consumidores por las bandejas "familiares", ya que de acuerdo a su opinión permiten un ahorro en el precio por kilogramo.

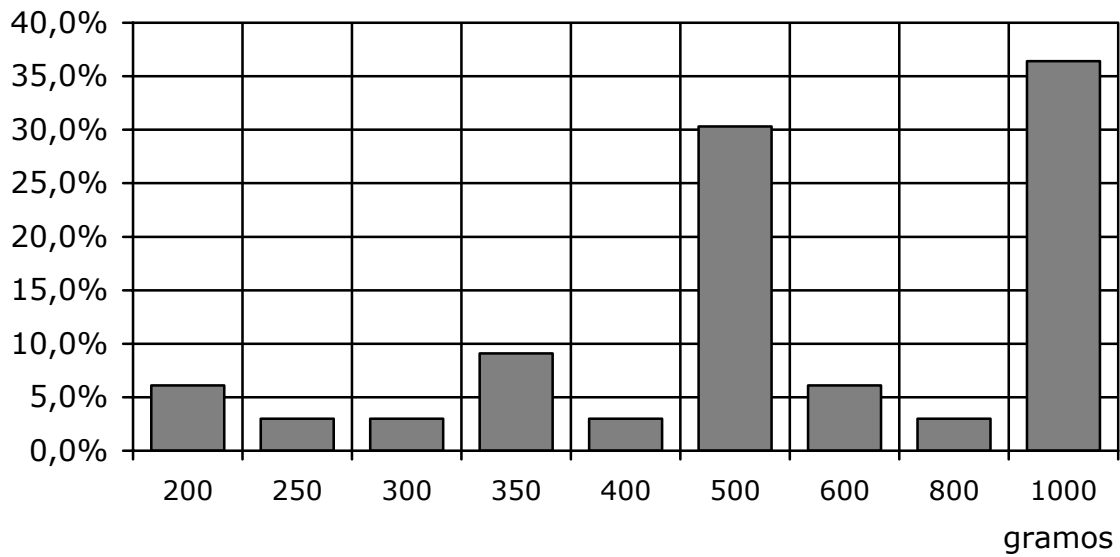


Gráfico 58 - Peso preferido en las bandejas de carne de cordero por las encuestadas.

## 5 - ¿Dónde suele comprar la carne de cordero (por orden de importancia)?

Los resultados de la encuesta muestran que el 67% de las encuestadas suele hacer sus compras de carne de cordero en las carnicerías, el 21% lo realiza en los supermercados, mientras que un 12% lo hace en hipermercados. Además se observa que en los supermercados el servicio personalizado (al corte) representa un 15%, en tanto que el 6% de las encuestadas prefiere el libre servicio del supermercado. En los hipermercados sucede lo contrario y es el libre servicio que representa un 9% mientras que el servicio personalizado (al corte) constituye un 3%.

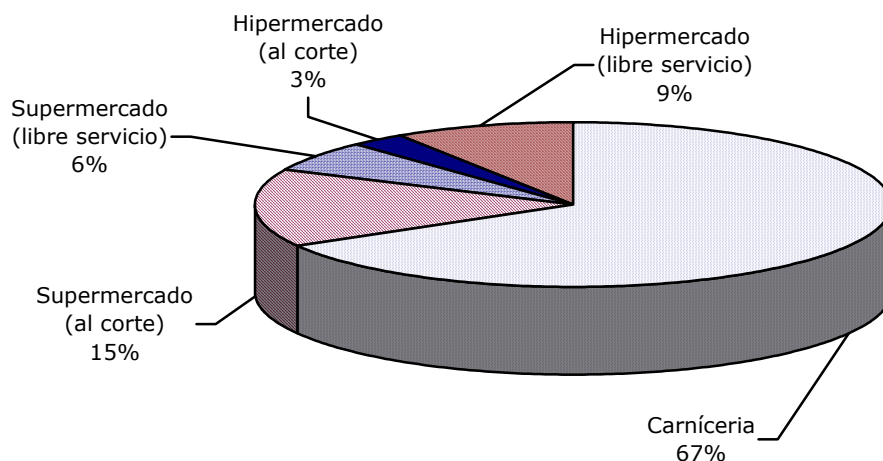


Gráfico 59 - Lugar dónde las encuestadas suelen comprar la carne de cordero

## 6 - ¿Qué precios suele pagar por las chuletas de pierna de cordero de Ternasco de Aragón (TA)?

En cuanto a los precios que regularmente suelen pagar por las chuletas de pierna de Ternasco de Aragón (TA), el 60,6% de las encuestadas contestan No Sabe/ No Responde, el 30,3% solo contestan un precio habitual, el 3% solo contestan un precio máximo y el 6,1% contestan un precio mínimo, un precio habitual y un precio máximo.

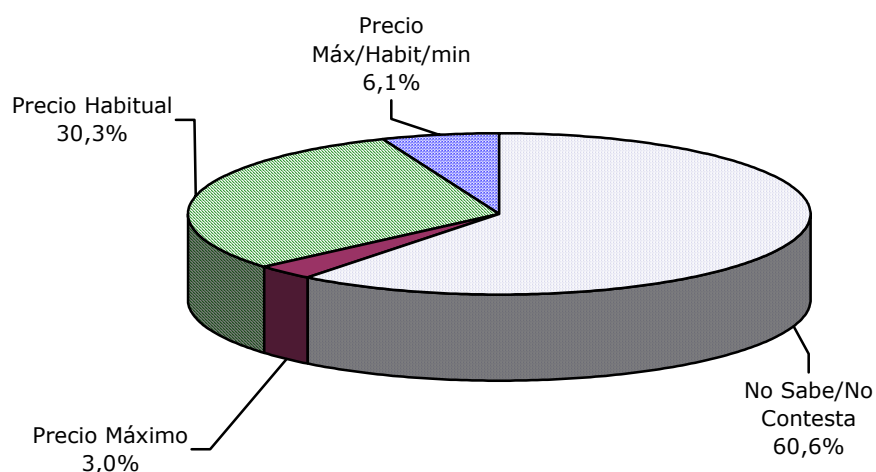


Gráfico 60 - Predisposición a pagar por las chuletas de cordero de Ternasco de Aragón (TA) por parte de las encuestadas.

#### 4.2 ANÁLISIS DE CONJUNTO: APLICACIÓN Y RESULTADO

La aplicación del programa del análisis conjunto a la segunda parte de la encuesta de los consumidores, nos dio los siguientes resultados:

	PRECIO	ORIGEN	MARCA	ENVASE
PRECIO	1,000			
ORIGEN	,354	1,000		
MARCA	,548	,548	1,000	
ENVASE	,354	,167	,091	1,000

Tabla 12 - Correlaciones entre los atributos del producto

El análisis conjunto aplicado a los consumidores muestra la tabla de correlaciones entre los factores (atributos) que elegimos para realizar el análisis, de acuerdo con al objetivo principal de este estudio.

La tabla muestra que las correlaciones más altas existen entre el atributo de la marca y el origen, así como marca y precio, lo que señala las máximas asociaciones entre distintos atributos e indica una compatibilidad comercial entre una marca importante con un origen conocido y alto precio.

Sin embargo, el análisis conjunto muestra la correlación entre los niveles de los diferentes atributos elegidos para el análisis. El nivel dos del atributo precio (9 euros) salió siempre en correlación con el nivel dos del atributo marca (distribuidor), el nivel uno del atributo origen (Ternasco Aragón) salió siempre en correlación con el nivel dos del atributo de marca (distribuidor), el nivel uno del atributo marca (Líder) salió siempre en correlación con el nivel 3 del atributo precio (12 euros) y el nivel uno del atributo marca (distribuidor) salió siempre en correlación con el nivel dos del atributo origen (sin denominación de origen).

Lo que viene a resaltar la importancia de la marca de distribuidor que se asocia a corderos con TA y sin TA, aunque hay una predisposición a pagar un alto precio (12 €) por una marca líder.

#### **4.2.1 Interpretación del resultado del análisis conjunto**

Los resultados del análisis conjunto muestran la importancia, la utilidad, y los diferentes factores (atributos) del producto con los diferentes niveles.

La importancia: en primer lugar está la importancia del atributo precio con un porcentaje del 31,3 %, seguido por el atributo origen con 30,54%, en tercer lugar se encuentra el atributo envase y en el último lugar viene el atributo marca. La elección entre los 7 productos se hizo tras fijar el precio como el atributo más importante. Sin embargo, en el atributo precio los consumidores buscan un nivel de precio pero con relación a los otros atributos.

El cálculo de la gama se encuentra en la tabla 13; la gama se calculó de manera que, tomamos la diferencia entre el valor más alto y el valor más bajo de la importancia media en el mismo atributo. A título de ejemplo la gama (G) del atributo Precio:  $(G) = 6,364 - (-,8258) = 1,4622$ . La tabla 13 muestra las cuatro gamas que existían para los cuatro atributos del producto con los diferentes niveles seleccionados. Las Gamas muestra el grado de la utilidad que los consumidores dieron a los diferentes atributos del producto.

Atributos y Niveles	Utilidad	Gama	Importancia (%)
PRECIO			
7 euros	-,8258		
9 euros	,1894	1,4622	31,27
12 euros	,6364		
ORIGEN			
Ternasco Aragón (TA)	,9167	1,8334	30,54
Sin Denominación de Origen	-,9167		
MARCA			
Líder	-,2879	0,5794	17,92
Distribuidor	,2879		
ENVASE			
Envase retractilado	-,6591	1,3182	20,28
Envase atmósfera controlada	,6591		

Tabla 13 - Resultado del análisis conjunto

Los consumidores eligieron el producto con el precio el más alto 12 euros (2000 Pesetas), con el origen Ternasco Aragón, la marca distribuidor y el envase con atmósfera controlada; esta elección esta justificada con la gama de cada atributo que se relacionó con el porcentaje de la importancia media. Los niveles más adecuados son los que tienen un valor de la utilidad más alto en el mismo atributo. En el nivel del atributo precio el nivel 12 euros tiene la utilidad la más alta, con un valor de 0,6364, para el atributo marca, el nivel que tiene la utilidad más alta salió la marca del distribuidor, con una utilidad de 0,2879; mientras que en el atributo origen el nivel Ternasco Aragón salió, con la utilidad más alta, con 0,9167, y en el atributo envase, el nivel envase atmósfera controlada salió con la utilidad la más alta con 0,6591.

En el cuanto a la coherencia entre los atributos, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), salió altamente significativo con 0,998. El coeficiente de tau Kendall salió 1,000, valor ideal con las normas porque este valor se encuadra entre 0 y 1; cuando el coeficiente de tau Kendall toma el valor 1 significa que



hay una alta coherencia entre las preferencias de los consumidores y el producto ideal. En conclusión, como respuesta a los cambios que la Cooperativa quería introducir en la comercialización de los animales de canales y en vivo a productos en bandejas, de acuerdo a los resultados de este análisis, el producto ideal sería: un producto en bandeja con atmósfera controlada, de Origen Ternasco Aragón, con marca del distribuidor y un precio de 12 euros (2000 pesetas). Se da la paradoja entre la asociación de Ternasco de Aragón (TA) con marca del distribuidor, lo que denota la inexistencia de marcas líderes y la necesidad de crear una marca líder que tenga la fuerza de la marca del distribuidor.



## **5 RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 5.1 RESUMEN

A partir de las preguntas planteadas por el personal de la Cooperativa de Carnes Oviaragón, el trabajo tuvo como finalidad realizar un estudio de carácter exploratorio sobre la comercialización de la carne de cordero en Zaragoza, que tuviera presente el salto cualitativo que la empresa va a realizar con su nueva planta de despiece. Esta nueva actividad obligará a la Cooperativa a pasar de una comercialización de animales vivos y canales a piezas de cordero.

Se desarrollaron conocimientos sobre los distintos canales comerciales (restaurantes, catering y gran distribución), tanto en cuanto a necesidades de despiece de carne de cordero como al posicionamiento de las piezas de cordero en los lineales de la distribución. También, se obtuvo información referente a la respuesta que tendrían los consumidores en relación a la venta de carne de cordero en bandejas.

Una vez descritas las principales características de la Cooperativa Carnes Oviaragón, se realizó una búsqueda y recopilación de información secundaria, con el fin de obtener conocimientos generales de la evolución del sector ovino en España. Posteriormente se utilizó como herramienta de estudio la realización de encuestas y el análisis conjunto, con lo cual se intentó identificar el impacto y aceptación que tendrá la carne de cordero envasada en bandejas con atmósfera controlada entre los consumidores.

En una primera fase del trabajo se llevaron a cabo entrevistas con el personal de la Cooperativa, mediante las que se obtuvo la información necesaria para conocer los puntos que eran de interés desarrollar. Se realizó la recopilación de la información en revistas, libros, tesis, sitios Web, así como diversos documentos relacionados con el tema. Posteriormente, se procedió a aplicar las encuestas a las empresas de catering, restaurantes, distribución y consumidores, las cuales tuvieron como objetivo recoger información primaria.

De los resultados de las encuestas aplicadas a las 6 principales empresas de catering se obtuvo que la mayoría compra el cordero en fresco, pero existe también un porcentaje elevado de empresas que lo compra congelado. Existe una empresa que compra el cordero al vacío, pero en un porcentaje muy pequeño.

En relación con las compras por tipo de suministro (canal, cuartos y despiece), las empresas de catering prefieren realizar las compras en despiece. De hecho tres empresas realizan actualmente la totalidad de sus compras a través de este tipo de suministro, seguido por la compra en canal, y por último una sola empresa compra la mitad en cuartos.

Con relación al futuro, estas empresas encontraron una dificultad muy grande en predecir, cómo harían sus compras de aquí a tres años, de tal forma que casi ninguna empresa contestó a estas preguntas.

En cuanto a tipos de piezas preferidas, las empresas de catering valoraron en primer lugar, las paletillas, después las costillas seguido de la pierna y por último el tajo bajo.

Respecto a la relación que tienen con sus proveedores, estas empresas contestaron de una forma muy heterogénea, pues mientras unas dan preferencia de compra hacia las carnicerías a otras les gusta más comprarle al mayorista y también algunas lo hacen con la distribución directa.

Se puede concluir por lo tanto, que la compra de carne de cordero, depende mucho de la política de logística con la cual estas empresas trabajan, así como de las relaciones comerciales pasadas. Esto no significa que las empresas de catering no desean cambiar de proveedores, pues en la última pregunta del cuestionario, cuando se les cuestiona sobre su interés en una distribución directa desde la producción, casi la totalidad contestó que sí. Es posible establecer lazos comerciales con las empresas suministradoras, siempre y cuando se presenten condiciones comerciales ventajosas, de confianza y flexibles.

En cuanto al análisis de los restaurantes, fueron encuestados 14 establecimientos, analizados atendiendo a 3 categorías: de mediana calidad, de alta calidad y de gran consumo. Con esta clasificación se pretendió conocer y reflejar la diversidad de los restaurantes de Zaragoza, con el fin de explorar las líneas generales hacia las cuales tienden los restaurantes que tienen platos de cordero a lo largo de todo el año.

En síntesis, se encontró que existe una marcada preferencia hacia la compra de carne de cordero en fresco y que el futuro se prevé que no va ser muy diferente. Al analizar detalladamente la preferencia de compra en fresco se observó que actualmente existe una tendencia mayor a realizar las compras en

despieces y la preferencia de compra en el futuro continuará siendo similar, incluso es posible algún ligero incremento, mientras que la compra en cuartos al igual a lo que sucede en canal manifiesta un débil descenso en cuanto a preferencia de compra.

Por otro lado, las costillas y paletillas son las piezas que tiene un consumo mas alto, mientras que el consumo de otras piezas es poco significativo. Si bien los restaurantes de gran consumo se demarcan del resto en la orientación y consumo de piezas de cordero.

Por último, con relación al lugar de compra, aproximadamente mas de la mitad de los establecimientos prefiere realizar sus compras a través de carnicerías, seguidos por la distribución. Pero, en el futuro, la distribución directa tendrá un mayor acogida en los restaurantes de gran consumo y luchará con las carnicerías para el resto de los restaurantes.

En cuanto a precios, se observó que en general los productos cárnicos del cordero son muy poco diferenciados y reaccionan muy sensiblemente a la oferta y la demanda. Los precios de la carne de cordero en España tienen una diferencia de más con los de la Unión Europea, entre 0,3 y 0,4 euros/kg. Además, las piezas mas demandadas por el consumidor son las más caras, así que las costillas son las piezas de mas valor, seguidas por las chuletas de pierna o de paletilla.

El TA tiene un precio superior al cordero regular, cuando comparamos la carne de cordero en bandeja, en un porcentaje que puede variar, pero que a modo de ejemplo es el siguiente: costillas extra y chuletas de palo (16%), chuletilas de pierna (40%), cuartos (40%), espalda (48%), y tajo bajo (64%). En las partes menos nobles es donde existe la mayor diferencia en precio. El llamado tipo ternasco estaba en el 49% de las preferencias de carne de cordero en bandejas seguido por el Ternasco de Aragón, con el 30%. Se estimó que para una canal tipo de TA, el peso económico de las costillas era de el 38%, las piernas el 36%, las paletillas el 16% y el tajo bajo el 10%. Lo cual nos da las señales adecuadas para el esfuerzo que hubiera que hacer en la comercialización de las partes nobles pero también la importancia de sacar rendimiento económico al tajo bajo.

Al realizar el promedio de todos los precios tomados en los establecimientos de la distribución, dio una diferencia de un 18%, entre un TA y

un cordero ternasco, y únicamente 1% entre el llamado ternasco y el regular. Eso nos muestra que el TA se suele vender más caro que un cordero sin denominación, pero que casi no hay diferencia de precio entre el ternasco y el regular. Además, se observó que el margen total para el despiece, entre precio de Lonja y de consumidor, es del 67%, incluyendo el envase más el margen comercial.

En la fase de análisis de las cadenas de distribución se encontró que en los supermercados e hipermercados, actualmente, las ventas al corte son muy superiores a las ventas en lineal de frío, pero cuando se piensa en un futuro cercano (3 años), los encuestados admiten, en algunos casos, cambiar sus porcentajes de ventas, que pueden llegar al valor máximo del 70%. En el caso de los hipermercados los porcentajes de ventas en el lineal de frío son mayores, en algún caso exclusivamente, y normalmente en aumento.

Con relación a la forma de compra de la carne de cordero, se encontró que, en términos generales, la carne se compra en canal con la excepción de Galerías Primero que compra un 5% en bandejas, con una inclinación en el futuro hacia el despiece y bandejas. En cuanto a la pieza que más se vende se encontró que la costilla es la que tiene mayores volúmenes de venta, seguida por la paletilla y la pierna. El futuro no se visualiza muy diferente, dado que el consumo de costillas esta relacionado con la tradición gastronómica de consumo de carne de cordero en Aragón. De ahí que todos los responsables de hipermercados son unánimes en atribuir el valor más alto a las costillas, lo que refleja la mayor demanda por parte de los consumidores de esta pieza.

Se observó que hay una tendencia casi unánime de todos los responsables de preferir la carne en bandeja con atmósfera controlada y a su vez, la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar un 10% más por el embandejado en comparación a la canal de cordero. También se concluyó que los supermercados aplican mayores márgenes comerciales en sus embandejados que los hipermercados, que varía en su conjunto entre el 10% y 25%. El tiempo habitual de permanencia de las canales en sus establecimientos suele ser para la mayoría de los encuestados de 1 día, sin embargo en algunos casos sobrepasa a los 3 días.

En cuanto a devoluciones se generalizó que se realizan cuando los productos recibidos no están conforme las especificaciones establecidas



contractualmente, haciendo énfasis en la temperatura a la cual es recibida la carne, así como el grado de limpieza de las canales. Por otro lado, en cuanto a los servicios que los responsables dicen estar interesados que les oferten complementariamente con la carne de cordero, suelen ser distintos según los establecimientos, pero en general las actividades promocionales son muy importantes, como por ejemplo: degustaciones, información en el punto de venta e información culinaria. Por último se observó que la mayoría de los entrevistados están interesados en comercializar carne de cordero con marca del proveedor, con excepción de dos cadenas comerciales.

Un aspecto muy importante de estos resultados es analizar las respuestas de cada cadena de distribución, ya que hay notables diferencias entre las distintas cadenas, por lo que la aproximación hacia cada cadena a de ser diferente con una distinta previsión comercial.

En las encuestas a los consumidores, además de obtener información general se aplicó el análisis conjunto como una herramienta para conseguir uno de los objetivos de la Cooperativa, que es introducir un nuevo producto embandejado en la cadena de comercialización. Esta técnica se realizó sobre consumidoras que ordenaron 7 productos según sus preferencias en cuatro atributos; marca, origen y envase, todos ellos con dos niveles, y precio con tres niveles, lo cual dio indicios de lo que se estima que pudiera ser el producto ideal en el mercado.

Los resultados del estudio indican como producto más preferido aquel que estuviera en envase con atmósfera controlada, con marca del distribuidor, con origen Ternasco Aragón y precio de 12 euros (2.000 pesetas). La falta de marcas líderes en el mercado hace que los consumidores confíen en las marcas del distribuidor.

## 5.2 CONCLUSIONES

Con relación al envase, la Cooperativa deseaba conocer la aceptación que tendrían los distintos tipos de envase (atmósfera controlada y retractilado). Como resultado se encontró que en la distribución existe gran interés por el envase en atmósfera controlada. Sin embargo, en este canal existe la preocupación de que este tipo de envase eleve el costo del producto; por otro lado, la aceptación del producto no es inmediata pero las perspectivas en el medio plazo indican que la aceptación del producto envasado en atmósfera controlada sea una realidad generalizada. No se han detectado grandes resistencias, sino mas bien desconocimiento y falta de previsión de lo que pueda ocurrir en el futuro.

En el caso de los consumidores se observó que la aceptación de la carne de cordero en atmósfera controlada es atractiva, siempre y cuando sean indicadas las características y ventajas del producto; dado que en la actualidad se desconoce casi en su totalidad las diferencias existentes entre los dos tipos de envasados.

No obstante, de acuerdo a los resultados del análisis conjunto, el tipo de envase no es el factor más determinante en el momento de decisión de compra, ya que actualmente el precio y el origen son considerados atributos con mayor importancia. Los consumidores tienen aprecio por marcas líderes. No aceptan los cambios de color de la carne y la existencia de líquidos y sangre en las bandejas.

Conforme a la opinión de los responsables de las cadenas de distribución encuestados, se concluye que la aceptación de la marca privada es posible en caso de existir un proveedor con una adecuada capacidad de suministro. Lo anterior implica, que las cadenas realicen un cambio en la política de marca, dado que en la actualidad solo se comercializa la carne de cordero con marca de distribuidor.

En relación a los tipos de suministro, la distribución prefiere comprar toda la carne de cordero fresca y en canal. Sin embargo, admiten la posibilidad de realizar en el futuro parte de sus compras en bandejas y en piezas. En definitiva están dispuestas a aceptar un mayor número de servicios ligados al producto,

siempre y cuando se cumplan las condiciones preestablecidas y haya regularidad en el suministro

En los restaurantes, se observó que actualmente existe una marcada inclinación de compra hacia la carne de cordero en fresco. Aunado a lo anterior, la tendencia indica que prevalece una fuerte preferencia de realizar las compras en despiece, seguidas por las compras en canal. Más de la mitad de los establecimientos prefiere suministrarse a través de carnicerías, con una clara inclinación de los de gran consumo para incrementar sus compras en la distribución directa, disminuyendo sus compras con los mayoristas.

Las empresas de catering, son muy proclives a recibir los suministros de despiece del cordero, absorben cantidades importantes de tajo bajo y las paletillas sobresalen sobre las costillas. La distribución directa existe pero, por desconocimiento o satisfacción con la situación actual, no es motivo de cambio para el futuro y no toma particular relevancia. En el futuro, sorprende que en mercados tan dinámicos en los que vivimos las empresas de distribución, catering y restaurantes tengan dificultad en preconizar cambios.

En cuanto al consumo, se puede concluir que la paletilla y costilla, son las piezas preferidas por los consumidores encuestados, hecho que se relaciona con el consumo que realizan los restaurantes, catering y distribución. También explica el peso económico de esas piezas en la canal.

### 5.3 RECOMENDACIONES

Respondiendo a las preguntas que la Cooperativa Carnes Oviaragón inicialmente planteó y de acuerdo a los resultados de la investigación exploratoria realizada, a continuación se plantean algunos puntos que son importantes tener en cuenta en el momento de elaborar una estrategia de comercialización, dado que el presente trabajo se considera un punto de partida para estudios de mercado más profundos.

Si la Cooperativa Carnes Oviaragón considera desarrollar el segmento de mercado de los restaurantes y catering es conveniente que:

- Aunque hay piezas más apetecibles que otras, dependiendo del establecimiento, siempre una oferta variada para cubrir todas las necesidades. Hay complementariedad en las demandas de distintos establecimientos.
- Mantenga una oferta constante y permanente del producto durante todo el año, de acuerdo a una norma calidad y sin dejar de cumplir los compromisos establecidos.
- Ofrecer un servicio de suministro eficiente y puntual, en el que no sólo el embandejado pero la presentación del producto, con su marca, es muy importante.
- Capacidad de respuesta rápida a pedidos ocasionales.
- La distribución directa vaya cumpliendo los servicios de otros canales usados en la actualidad más otros elementos extra.

En cuanto a la distribución se recomienda:

- Crear una amplia variedad de productos en despieces.
- Realizar una fuerte promoción de marca privada antes de llegar al mercado.
- Realizar un estudio mas profundo sobre mercados potenciales para introducir aquéllas piezas y despojos del cordero que la Cooperativa tiene mas dificultad de colocar.

- Realizar una fuerte campaña promocional de las características del producto envasado en atmósfera controlada, dado que el consumidor final desconoce las ventajas de este tipo de envase.
- Transmitir al consumidor que el hecho de que la protección de la película de plástico en el producto en atmósfera controlada mantenga una forma abultada no significa que tiene un deficiente estado de conservación.

El mercado demanda nuevos servicios que los proveedores no son capaces de cumplir, en la actualidad, pero que si se suministran adecuadamente tendrán sus repercusiones en la cuenta de resultados empresariales. Tanto el despiece, como el embandejado en atmósfera controlada o protectora, como la existencia de una marca son acciones en esa dirección.

Todos estos aspectos serian necesarios investigarlos en profundidad ya que este trabajo es de carácter exploratorio para los distintos canales comerciales y de los consumidores.



## **BIBLIOGRAFIA:**

Albisu, L.M., Liliana Meza, Silvia Cedeño, "Evaluación de la campaña de publicidad del ternasco de Aragón".

Bernués A., Olaizola A., Maza M.T., Manrique E., Corcoran K., "Etiquetado de las carnes rojas: tipo de información y su importancia para el consumidor europeo".

Briz, Julián y de Felipe, Isabel (1999): "Política de calidad y competitividad del consumidor.

Briz, Julián y de Felipe, Isabel (2000): "Hábitos y percepciones del consumidor de carne en España. Eurocarne, N. 88.

D.I. Padberg, C. Ritson, L.M. Albisu, Agro-food Marketing, CAB INTERNATIONAL.

Franco, Leonor (2001): "Una carne mas saludable, el nuevo reto de Oviaragón". *HERALDO DE ARAGON*.

Alimarket (1999): "El sector de la carne de Ovino en España". N. 119.

Alimarket (2000), Abril, N. 128.

Alimarket (2000): "El sector de la carne de Ovino toma la iniciativa". N. 131.

Alimarket, Junio, 2000 N. 130.

Anuario de la Hosteleria (Marzo 2001), Publicaciones Alimarket, S.A.

Comerciales, Alimarket (Informe anual 2000), Marzo de 2001.

Alimarket (2001), Octubre, N. 144.

Alimarket (2001): "Carne de Ovino, movimiento Cooperativo". N. 167.

Cárnica (2000): "Modificación del Reglamento que establece la OMC de las carnes de ovino y caprino, Junio 2001.

Comarcas: "Oviaragón y Cotega crean la mayor Cooperativa de ovino de toda Europa".

Eurocarne (Marzo 1999): "Análisis de la industria agroalimentaria y cárnica en España", N. 74.

Eurocarne (Junio 1999): "La medida de las propiedades mecánicas en la carne y en los derivados cárnicos", N.77.

Eurocarne (Abril 2000): "El gasto en carne y productos cárnicos ascendió a 1,9 billones de pesetas en 1999", N.85.

Eurocarne (Mayo 2000): "Indicación Geográfica Protegida-Lechazo de Castilla y León", N.86.

Eurocarne (Julio-Agosto 2000): "Hábitos y percepciones del consumidor de carne en España", N.88.

Eurocarne (Noviembre 2000): "Indicación Geográfica Protegida-Cordero Manchego", N.91.

Europa Agraria (Febrero 2001): "La formación y llegada de inmigrantes, posibles claves en el futuro del pastoreo Aragonés".

Europa Agraria (Junio 2001): "La supervivencia del ganado ovino-caprino, amenazada por las disminución de las primas".

Michel Ness, Agrofood Marketing, pág. 253/269 CIHEAM 1997.



Heraldo de Aragón (Octubre 2001): "Una carne más saludable, el nuevo reto de Oviaragón".

Integral: "Nueva pirámide dietética" – Los recientes hallazgos modifican el modelo clásico, Pág. 13.

Surcos (Noviembre 1999): "El futuro del ovino Aragonés", N.64.

Surcos (Mayo 2000): "La casa de Ganaderos vuelve por sus fueros", N.66.

Surcos (Mayo 2000): "Aragón lidera la genética ovina", N.67.

Surcos (Mayo 2000): "El futuro del ovino pasa por las concentraciones parcelarias", N.67

Surcos (Junio 200): "Profetas en su tierra-razas de Ovino", N.67.

Surcos (Octubre 2000): "La Denominación de origen y el desarrollo rural", N. 67.

Surcos (Febrero 2001): "Patés de ternasco", N.71.

Surcos (Noviembre 2001): "Impacto de la OMC en la renta de los ganaderos", N.75.

Lonja del Ebro: [www.ebro.org](http://www.ebro.org)



## **ANEJO NÚMERO 1**

### **CUESTIONARIO A RESTAURANTES Y EMPRESAS DE CATERING**



CIHEAM

## CUESTIONARIO A RESTAURANTES Y EMPRESAS DE CATERING

Estamos realizando un estudio sobre la carne de cordero para un curso de marketing agroalimentario en el instituto agronómico mediterráneo de Zaragoza.

**1 - ¿Incluye en su menú platos de cordero?**

- SI       NO (cerrar el cuestionario)

Observaciones

**2 - ¿Del total de la compra de carne de cordero, cómo lo hace? ( en porcentaje)**

	Fresco		Congelado		Al vacío	
Canales						
Cuartos						
Despieces						
TOTAL		100		100		100

**3 - ¿Indique su deseo de compra de carne de cordero en futuro (de aquí a 3 años)? (en porcentaje)**

	Fresco		Congelado		Al vacío	
Canales						
Cuartos						
Despieces						
TOTAL		110		110		110
		0		0		0

**4 - Si dispusiera de las siguientes piezas dígame que volumen podría consumir (porcentaje)?**

	Actualmente	En el futuro (3 años)
Paletilla		
Costillas		
Pierna		
Tajo Bajo		
Otro		
TOTAL		

**5 - ¿ En donde compra? ( en porcentaje)**

	Actualmente	En el futuro (3 años)
Distribución directa		
Mayorista		
Carnicería		
TOTAL		

**6 - ¿Estaría interesado en una mayor distribución directa desde producción?**

SI       NO

¿Con qué frecuencia?

**7. ¿Qué es lo que echa mas en falta en el suministro del carne de cordero?**

Identificación:

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **ANEJO NÚMERO 2**

### **CUESTIONARIO A LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN**



## **CUESTIONARIO A LA DISTRIBUCIÓN**

**Estamos realizando un estudio sobre la carne de cordero para un curso de marketing agroalimentario en el Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza.**

**1 - ¿Cuál es el porcentaje de ventas en carnicería y en el lineal de frío?**

Actualmente:

Futuro (3 años):

**2 - ¿ De la cantidad total de compras de cordero, cómo la compra o compraría? (en porcentaje)**

	Actualmente	Futuro (3 años)
a) Vivo		
b) Canal		
c) Piezas		
d) Bandejas		
e) Otros	100	100



**3 - Si dispusiera de las siguientes piezas por separado, ¿podría indicarnos que cantidad estima vender de cada uno? (en porcentaje)**

Piezas	Actualmente	Futuro
Paletilla		
Costillas		
Pierna		
Tajo bajo		
Otros		
	100	100

**4 - ¿En caso de comprar cordero por piezas, en que orden de importancia lo prefiere? (de 1 a 10)**

PIEZA	IMPORTANCIA
Paletilla	
Costillas	
Pierna	
Tajo bajo	
Otras	

**5 - ¿En caso de comprar cordero en bandeja, como lo prefiere? (de 1 a 10)**

BANDEJA	PREFERENCIA
En bandeja retractilada	
En bandeja con atmósfera controlada	

**6 - ¿Qué porcentaje de más en precio, estaría dispuesto a pagar por el embandejado en comparación a la canal de cordero?**

**7 - ¿Qué margen comercial le aplica en el embandejado?**

**8 - Desde que el cordero llega a su establecimiento o su plataforma logística, ¿cuál es el tiempo habitual y máximo de permanencia, de su oferta en...?**

	HABITUAL	MAXIMO
Fresco		
Bandeja retractilada		
Atmósfera controlada		

**9 - ¿Qué política sigue con respecto a la devolución de productos?**

**10 - ¿Qué tipo de servicios estaría usted interesado que le ofrecieran complementariamente con la carne de cordero?**

**11 - ¿Estaría usted interesado en comercializar carne de cordero con marca del proveedor?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe/ No contesta \_\_\_\_\_

¿por qué? \_\_\_\_\_

**12 - ¿Qué actividad promocional sería mas interesante realizar, para lanzar al mercado una nueva marca de carne de cordero en bandeja? (Valorar de 1 a 10)**

Degustación	
Promoción del producto Precio Regalo por compra Otra	
Folletos	
Información en las etiquetas Página Web Información cajas de consumidor Otros	

Agradecemos su colaboración y solicitamos su autorización para realizar un recorrido del lineal

---

Autorizo lineal

## **ANEJO NÚMERO 3**

### **CUESTIONARIO A LOS CONSUMIDORES**



## ENCUESTA A CONSUMIDORES

Estamos realizando un estudio sobre la carne de cordero para un curso de marketing agroalimentario en el Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza.

### Parte I

1. ¿Qué importancia tiene para Usted cuando compra carne de cordero, los siguientes elementos?

#### *El envase*

Ninguna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Máxima
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

#### *El Precio*

Ninguna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Máxima
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

#### *La Marca*

Ninguna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Máxima
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

#### *Aspecto la Carne*

Ninguna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Máxima
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

**2. ¿Considera que el envase con atmósfera controlada permite una mejor conservación y presentación del producto?**

	<b>Presentación</b>	<b>Conservación</b>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No sabe / no contesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. ¿En que orden de importancia valora los principales defectos encontrados en la bandeja de carne de cordero (1 el más importante)?**

Mala disposición de la carne en el envase	<input type="checkbox"/>
Presencia de sangre o líquidos dentro del envase	<input type="checkbox"/>
La decoloración de la carne	<input type="checkbox"/>
Otros, ¿cuál? _____	<input type="checkbox"/>

**4. ¿ Qué peso prefiere comprar habitualmente en una bandeja de carne de cordero (en gramos)?**

200	250	300	350	400	500	600	800	1000	Más...
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	--------

**5. ¿Dónde suele comprar la carne de cordero (por orden de importancia)?**

**Carnicería**

**Supermercado**

Al Corte

Libre servicio ( en bandeja )

**Hipermercado**

Al Corte

Libre servicio ( en bandeja )

**Otro** \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué precios suele pagar por las chuletas de pierna de cordero de ternasco de Aragón?**

**Mínimo**

**Más Habitual**

**Máximo**

**No sabe/No contesta**



## Parte II

Ordene los 7 productos siguientes por orden de preferencia (1 más preferido)

<p><u>Producto A</u> Envase: Retractilado Marca: del distribuidor Origen: Ternasco de Aragón (TA) Precio: 12 € (2000 pesetas)</p>	
<p><u>Producto B</u> Envase: atmósfera controlada Marca: líder Origen: Sin denominación de origen Precio: 12 € (2000 pesetas)</p>	
<p><u>Producto C</u> Envase: atmósfera controlada Marca: del distribuidor Origen: Ternasco de Aragón (TA) Precio: 12 € (2000 pesetas)</p>	
<p><u>Producto D</u> Envase: retractilado Marca: del distribuidor Origen: Sin denominación de origen Precio: 9 € (1580 pesetas)</p>	
<p><u>Producto E</u> Envase: Atmósfera controlada Marca: del distribuidor Origen: Ternasco de Aragón Precio: 9 € (1580 pesetas)</p>	
<p><u>Producto F</u> Envase: retractilado Marca: líder Origen: Sin denominación de origen Precio: 12€ (2000 pesetas)</p>	
<p><u>Producto G</u> Envase: Atmósfera controlada Marca: del distribuidor Origen: Sin denominación de origen Precio: 7 € (1168 pesetas)</p>	

### Parte III

Responda a los siguientes puntos:

#### 1-Tamaño del Hogar:

Número de Integrantes: \_\_\_\_\_

Niños: \_\_\_\_\_

Adultos: \_\_\_\_\_

#### 2-Actividad \_\_\_\_\_

#### 3-Nivel de renta

1000 € ( <b>166.000pts</b> )	
1000 - 2000 € ( <b>166.000 - 330.000pts</b> )	
2000 - 3000 € ( <b>330.000 - 500.000pts</b> )	
Más de 3000 € ( <b>Más de 500.000pts</b> )	

Fecha \_\_\_\_\_

**Muchas Gracias por su colaboración...!!!!**

## **CARACTERISTICAS:**

### **ENVASE:**

1. Retractilado (embalaje o envase más común)
  - Fecha de caducidad de 3 días
  - Sin aire protector
2. Atmósfera protectora
  - Mejor conservación con una fecha de caducidad de 9 días
  - Con aire protector añadido

### **MARCA:**

- Distribuidor: marca propia de la tienda, por ejemplo: Alcampo, Carrefour, Hipercor...
- Líder: es una marca del fabricante, por ejemplo: Fibrín, Campofrío...

### **ORIGEN:**

- Ternasco de Aragón (T.A.): Cordero con denominación de origen, se identifica con una etiqueta T.A.
- Regular: Cordero sin denominación de origen

### **PRECIO:**

- Por kilogramo

## **ANEJO NÚMERO 4**

### **RESULTADO DEL ANÁLISIS CONJUNTO**

## RESULTADO DEL ANÁLISIS CONJUNTO:

File: Orthoplan output

### SUBFILE SUMMARY

```

Averaged
Importance  Utility      Factor

+-----+
|31.27  | -.8258      PRECIO  precio
+-----+ .1894      ----|   7euros
          | .6364      |-    9euros
          |          |---  12euros
          |
+-----+
|30.54  | .9167      ORIGEN  Origen
+-----+ -.9167     |----  TA
          |          ----|   NTA
          |
+-----+
|17.92| -.2879      MARCA  marca
+-----+ .2879      -|    líder
          |          |-   distribuidor
          |
+-----+
|20.28| -.6591      ENVASE  envase
+-----+ .6591      ---|   recontratillada
          |          |---  atmósefra controlada
          |
          3.6136  CONSTANT
  
```

Pearson's R = .998

Significance = .0000

Kendall's tau = 1.000

Significance = .0008



\*006062\*