



**Estratègies de creixement a la
indústria alimentària de Catalunya:
productes *gourmet* i servei
al canal *foodservice***

Maria Pedrals
Lluís Ramis
Alberto Pezzi

COL·LECCIÓ LES DIAGNOSIS DE L'OBSERVATORI DE PROSPECTIVA INDUSTRIAL

1. **El clúster català del suro**
Tomàs Megía i Damià Martín
2. **Repercussions de la crisi de la construcció en la indústria auxiliar de l'habitatge**
Marta Marsé, Núria Juan i Tomàs Megía
3. **La indústria catalana en el negoci fotovoltaic**
Damià Martín i César López

**Estratègies de creixement a la
indústria alimentària de Catalunya:
productes *gourmet* i servei
al canal *foodservice***

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Pedrals, Maria

Estratègies de creixement a la indústria alimentària de Catalunya : productes "gourmet" i servei al canal "foodservice". – (Diagnosis de l'Observatori de Prospectiva Industrial ; 4)

ISBN 9788439383659

I. Ramis, Lluís II. Pezzi, Alberto III. Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa IV. Observatori de Prospectiva Industrial V.

Títol VI. Col·lecció: Diagnosis de l'Observatori de Prospectiva Industrial ; 4

1. Productes gourmet – Indústria i comerç – Catalunya 2. Aliments – Indústria i comerç – Catalunya 3. Restauració (Gastronomia) – Catalunya 664(467.1)



Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades 3.0 de

Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial.

La llicència completa es pot consultar a:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya

Departament d'Innovació, Universitats i Empresa

Secretaria d'Indústria i Empresa

Observatori de Prospectiva Industrial

Col·lecció:

LES DIAGNOSIS DE L'OBSERVATORI DE PROSPECTIVA INDUSTRIAL

Consell de redacció:

Maria Pedrals, Lluís Ramis, Alberto Pezzi i Joan Miquel Hernández

Per a l'elaboració d'aquesta publicació s'ha comptat amb la col·laboració de l'empresa de consultoria Cluster Development

Primera edició: Barcelona, maig del 2010

Tiratge: 1.000 exemplars

<http://www.gencat.cat/diue/ambits/empresa/opi>

Disseny, maquetació, correcció i impressió:

www.cege.es

D. Leg.: B-25000-2010

ISBN: 978-84-393-8365-9

El Departament d'Innovació, Universitats i Empresa no participa necessàriament de les opinions manifestades en els documents de la col·lecció Les Diagnosis de l'Observatori, la responsabilitat de les quals correspon exclusivament als autors.

Estratègies de creixement a la indústria alimentària de Catalunya: productes *gourmet* i servei al canal *foodservice*

Maria Pedrals
Lluís Ramis
Alberto Pezzi

Agraïments

Els autors d'aquest document volem agrair a totes les persones que han participat de forma activa en la iniciativa impulsada per l'Observatori de Prospectiva Industrial de les "Estratègies de creixement a la indústria alimentària a Catalunya", en un procés que posteriorment ha permès l'elaboració d'aquest llibre amb el resum de les conclusions extretes.

En primer lloc a Joan Miquel Hernández per l'impuls donat des d'un inici a la iniciativa i pel positiu seguiment realitzat al llarg de tot el procés.

En segon lloc als empresaris i directius d'un gran nombre d'empreses que a través de la realització d'entrevistes i també amb les seves aportacions en reunions públiques i grups de treball, han permès avançar en l'anàlisi realitzada i assolir els objectius fixats. En aquest sentit, agraiem en concret a les més de 80 empreses llistades a continuació que per mitjà d'entrevistes van ser una font de primera mà per obtenir informació del sector i recollir al mateix temps les seves diferents valoracions sobre aquesta qüestió.

Primera prospectiva indústria alimentària a Catalunya

- ARCADIE ESPAÑA
- ACTEL
- BON PREU
- CAFÈS NOVELL
- CÀRNIQUES DE JUIÀ
- CASA TARRADELLAS
- CERVEZAS MORITZ
- CORPORACIÓN ALIMENTARIA GUISSONA
- ECOVERITAS
- EMBOTITS SALGOT
- ESTABLIMENTS VIENA
- ESTEBAN ESPUÑA
- EUROPASTRY
- NATURSOY
- NEDERLAND
- NOSTRUM
- NUTREXPA
- ORIGENS 99,9%
- SUPERVERD
- XOCOA

Estratègia de productes gourmet a Catalunya

- AIGUA DE SANT ANIOL
- BENFUMAT
- CAFÉS EL MAGNÍFICO
- CAL BLAY
- CAL VALLS
- CASA RIERA ORDEIX
- CHOCOVIC
- COLL VERD PRODUCTES DE L'ÀNEC

- COMERCIAL CBG
- CONSERVES FERRER
- COPESCO AND SEFRISA
- DELISHOP
- EL CLUB DEL GOURMET
(EL CORTE INGLÉS)
- EL PASTORET DE LA SEGARRA
- EL PEREROL / AGUAVIVA CATERING
- EMBUTIDOS SOLÀ
- ENRIC ROVIRA
- FRANCESC COLLELL
- GALETES CAMPRODON
- GOURMANDISE
- H. MALLAFRE
- JAMÓN ANETO
- LAFUENTE LORENZO
- MARCIL
- MUNDIAL GOURMET
- ORIOL BALAGUER
- PASTES SANMARTÍ
- RODAU
- SELFODS
- SIBARIUM DELICATESSEN
- TORRES IMPORT
- VILA VINITECA

Estratègia de servei al canal foodservice a Catalunya

- AMH
- AREAS
- BGRUP
- CASA MAS ALIMENTACIÓN
- CENTRAL BORNE
- ARCASA CATERING
- CENTRAL DE COCINADOS CATAR
- CLUB GRECO (GRUP BONMACOR)
- COMESS GROUP
- COMPANYIA GENERAL CÀRNIA
- CONDIMENTA
- DAMM
- FRIOLISA
- GALLINA BLANCA
- GICARNS
- GRUP CACHEIRO
- GRUP ROCHA
- GRUP TRAGALUZ
- GRUPO ALESSA
- GRUPO COCINADOS ANGEL BOSCH
- HD COVALCO
- I+D GASTRONOMIA
- JOPRIMSA
- LUIS COLET
- MAHESO
- MARESMAR
- MERITEM
- PAGESA
- PRIELA
- SEHRS
- SUCESTORES DE J.PONT
- TAGLIATELLA
- THE EAT OUT GROUP
- UNILEVER FOODSOLUTIONS

A tots ells, els volem agrair de forma expressa el seu interès i col·laboració en el transcurs de la iniciativa.

Índex	
Presentació	9
Introducció	13
Resum executiu	17
1. Introducció al sector alimentari	21
1.1 La indústria alimentària a Catalunya	22
1.2 El mercat de l'alimentació a Espanya	23
2. Principals canvis al sector alimentari	25
2.1 Canvis al mercat de l'alimentació	26
2.2 Canvis a la indústria alimentària	31
3. Estratègies potencials al sector alimentari	33
3.1 Estratègies potencials al sector alimentari	34
3.2 Reptes estratègics de la indústria alimentària catalana	36
4. L'estratègia de productes <i>gourmet</i> a Catalunya	37
4.1 Introducció. Definició dels productes <i>gourmet</i>	38
4.2 El clúster de productes <i>gourmet</i> a Catalunya	38
4.3 El mercat de productes <i>gourmet</i>	39
4.4 Segmentació estratègica del sector <i>gourmet</i>	44
4.5 Pla d'acció	50
5. L'estratègia de servei al canal <i>foodservice</i> a Catalunya	53
5.1 Introducció. Definició del canal <i>foodservice</i>	54
5.2 La indústria <i>foodservice</i> a Catalunya	55
5.3 El segment de mercat <i>foodservice</i>	57
5.4 Canvis al negoci <i>foodservice</i>	61
5.5 Estratègies al segment de mercat <i>foodservice</i>	69
5.6 Pla d'acció del sector <i>foodservice</i> a Catalunya	73
Referències	75

Presentació



El sector de l'alimentació a Catalunya no és només un dels més importants en termes de volum de facturació (18.000 milions d'euros) i ocupats (75.000), sinó que ha estat al llarg d'aquests darrers anys un dels sectors que ha crescut amb major regularitat i que menys ha patit les conseqüències de la crisi.

No obstant això, aquesta indústria, que integra un conjunt d'activitats força heterogènies que van des de la primera transformació de primeres matèries d'origen animal i vegetal fins a la producció de sofisticats productes preparats de quarta i cinquena gamma, es visualitza sovint de forma massa "monolítica" com un sector molt madur i altament tradicional.

Aquest estudi realitzat per l'Observatori de Prospectiva Industrial (OPI) intenta trencar amb aquesta visió agregada tot identificant les diferents estratègies adoptades per les empreses del sector. En particular, i després de fer un mapejat prou exhaustiu de les diferents i principals maneres de competir i d'identificar les principals tendències de mercat, aquest diagnòstic es focalitza en les estratègies que es poden considerar com les de més creixement i rendibilitat dins de la indústria de l'alimentació: d'una banda, el conjunt d'empreses focalitzades a la producció de productes d'alta gamma o *gourmet*, amb prop de 300 empreses al Principat i, d'una altra, el conjunt d'empreses adreçades a servir el que es denomina canal *foodservices*, és a dir, l'alimentació fora de casa realitzada en restaurants, bars, cafès, menjadors de comunitats, etc. Aquest últim conjunt d'empreses, molt més voluminos que el primer, representa prop d'un 25% del total del sector alimentari català i comptabilitza unes 450 empreses.

Aquest treball representa, a més, un avenç important en la manera de treballar de l'OPI ja que han estat identificats i s'ha treballat amb uns conjunts d'empreses que, lluny de pertànyer a un mateix segment estadístic, comparteixen una estratègia i una manera de competir en el mercat diferencial. Un enfocament doncs que, tal i com ho constaten els primers resultats, permet desenvolupar iniciatives de cooperació horitzontal entre empreses de forma més fàcil i natural i, sobretot, permet recolzar iniciatives més enfocades i sostenibles en el llarg termini.

Esperem que el contingut i les reflexions d'aquest treball representin un estímul per a les empreses del sector alimentari i una font d'idees innovadores per a tot el sector industrial a Catalunya.

Sr. Antoni Soy
Secretari d'Indústria i Empresa

Introducció



L'Observatori de Prospectiva Industrial de la Secretaria d'Indústria i Empresa realitza una sèrie de projectes i estudis en diferents indústries catalanes amb la finalitat última de potenciar la indústria i millorar-ne la competitivitat. Amb aquests projectes es pretén entendre millor els reptes estratègics dels diferents sectors, conèixer les possibilitats de noves inversions (tant locals com internacionals) fetes a dins o fora de Catalunya, i poder identificar, de cara al futur, accions de millora per a aquesta indústria.

En el marc d'aquestes activitats es va engegar un projecte l'any 2006 amb l'objectiu de detectar i analitzar les estratègies de creixement a la **indústria alimentària catalana**. Des de l'Observatori de Prospectiva Industrial s'és conscient de la importància i pes que ha tingut des de sempre la indústria alimentària a Catalunya, on mou més de 18.000 milions d'euros i ocupa més de 75.000 persones, i es valora per tant la necessitat de poder definir actuacions amb l'objectiu de reforçar la seva competitivitat. En aquest sentit, els punts clau del projecte han estat: conèixer de més a prop la indústria catalana i la seva situació actual, identificar les principals tendències del sector alimentari, i determinar les estratègies de creixement per a la indústria i els seus reptes per poder-les assolir. Les estratègies de creixement es poden definir com aquelles que combinen no sols el creixement de la xifra de negoci sinó també la rendibilitat (objectiu últim de les empreses), i que poden ser innovadores en molts aspectes (per aprofitar oportunitats noves de mercat, per posicionament comercial, per reconfigurar la forma de fer les operacions en un negoci, per un avanç de base tecnològica, etc.).

Per a la realització del projecte s'ha combinat, l'anàlisi estratègica del negoci amb les activitats de gestió del procés de reflexió estratègica amb les empreses participants del projecte. S'ha comptat en total amb la participació de més de 70 empreses, a través de la realització d'entrevistes, l'assistència a presentacions de conclusions i la realització de grups de treball. Per tant, es tracta d'un projecte clarament pràctic, en què l'anàlisi del negoci, de les estratègies de creixement identificades, així com dels reptes estratègics i per últim el pla d'acció a desenvolupar, han estat presentats, debatuts i consensuats amb les empreses participants del projecte, moltes d'elles empreses rellevants de la indústria alimentària a Catalunya.

Des de l'Observatori es considera també que aquest és un projecte no només pràctic sinó també innovador. Amb la primera anàlisi del sector alimentari es va decidir segmentar la indústria des d'un punt de vista estratègic i no pas de forma tradicional, és a dir, per productes (carn, vi, oli, etc.). Els resultats del projecte demostren que aquest era l'enfocament que tenia sentit, diagnòstic compartit per part de les empreses participants. El fet d'agrupar empreses que comercialitzen productes alimentaris diferents però que segueixen una mateixa estratègia o bé s'adrecen a un mateix segment de mercat (com els productes *gourmet* o el servei al canal *foodservice*) permet que les accions identificades donin una resposta ajustada a les necessitats reals de les empreses amb independència de la seva categoria tradicional de producte. Quan es tracta d'identificar accions de tipus col·laboratiu entre empreses, l'enfocament per estratègia encara guanya més pes. Sempre serà més fàcil desenvolupar actuacions col·laboratives entre empreses de dife-

rents productes però que comparteixen, per exemple, l'estratègia *gourmet*, que no pas entre empreses d'un mateix producte però amb diferents estratègies.

Cal puntualitzar que, des d'un primer moment, es va acordar que l'àmbit d'actuació del projecte fos la indústria de productes alimentaris, ja que amb anterioritat a aquesta iniciativa s'havia dut a terme un projecte de les mateixes característiques i objectius de forma específica per a la indústria de vins i caves de Catalunya. És per això que es va considerar convenient de no reiterar una anàlisi ja realitzada i dedicar els recursos a treballar amb totes les altres categories de la indústria alimentària, tant des d'un punt de vista de l'anàlisi, com de la participació de les empreses en les diferents activitats del projecte.

Finalment, cal tenir en compte que el projecte es va realitzar abans de l'esclat de la crisi econòmica (finals de 2008), i que persisteix a data de la present publicació (abril de 2010). Per això, algunes de les dades que s'hi presenten són també anteriors i podrien diferir en alguns casos en el context actual (per exemple, certa aturada en la tendència de creixement del consum fora de la llar dels últims 10-15 anys). Tot i així, es considera que les tendències del negoci i l'anàlisi estratègica realitzada continuen sent vàlides en el llarg termini i que les estratègies de creixement identificades i les accions proposades per assolir-les també.

Aquest llibre pretén presentar les conclusions de l'anàlisi de la indústria alimentària a Catalunya des d'una òptica estratègica i per això s'introduiran inicialment les conclusions de les principals tendències del sector alimentari i s'aprofundirà tot seguit en dues de les estratègies estudiades a Catalunya: l'estratègia de productes *gourmet* o alta gamma i l'estratègia de servei al canal *foodservice*.

Resum executiu



La indústria alimentària mou a Catalunya més de **18.000 milions d'euros**, contribuint en gairebé un **16% del valor total de la producció industrial catalana**, segons dades de l'any 2007 de l'IDESCAT.

El **mercat de l'alimentació** ha seguit un **creixement estable** en els últims anys a Espanya, però s'han observat **canvis** força importants que han afectat en bona mesura les estratègies a seguir per part de la indústria. Primer, els canvis en les **preferències dels consumidors**, en termes de valorar productes més saludables, productes preparats que facilitin els nous estils de vida, menjar més fora de casa, etc., i al mateix temps, productes més ajustats de preu per consumir a la llar. Segon, **l'increment del poder de negociació de la gran distribució**, a través de guanyar quota en el mercat d'alimentació domèstic, obtenir més quota de les seves marques pròpies i seguir processos de consolidació que fomenten la concentració del mercat en mans de pocs jugadors. Tercer, els passos seguits per la **indústria alimentària** per fer front a aquests canvis, innovant en producte, adquirint major dimensió empresarial i seguint noves vies de creixement. Els principals reptes estratègics de la indústria catalana, bàsicament, són assolir una major dimensió empresarial, la internacionalització (que és una de les clares àrees de millora de les empreses alimentàries) i finalment la diversificació cap a nous segments de creixement del mercat.

Des d'aquesta perspectiva les **estratègies potencials del sector alimentari** són diverses, encara que se'n detecten dues amb més pes que polaritzen el mercat. La primera, tenir **una marca de producte pròpia reconeguda al mercat** (estratègia tipus de les empreses de gran consum) que suposa unes fortes inversions en creació de marca i, per tant, certa massa crítica. I la segona, fabricar sota la **marca de la gran distribució** que suposa una certa "debilitat estratègica" per estar molt en mans de la gran distribució. Tanmateix, el projecte ha servit per identificar les alternatives a aquesta polarització i que es consideren estratègies de creixement per a la indústria alimentària. L'estratègia de **retail especialitzat**, creant la pròpia xarxa de distribució amb botigues pròpies; el **servei per a la gran distribució**, sobretot en productes frescos; i les dues estratègies que s'han analitzat més a fons durant el projecte: l'elaboració i comercialització de **productes gourmet o d'alta gamma** i **servei al canal foodservice** (hostaleria, restauració, cafeteria, col·lectivitats, càterings, restauració en ruta, etc.). Aquestes estratègies no són "pures" i es poden trobar combinades com per exemple el cas d'empreses de producte *gourmet* que tenen les seves pròpies botigues.

Tal com era l'objectiu del projecte, per a cada una de les estratègies de creixement identificades s'han dimensionat les empreses que les segueixen a Catalunya, s'han analitzat les tendències en el seu segment de mercat i s'han determinat els seus reptes estratègics.

En el cas de l'estratègia de productes *gourmet*, s'han identificat a Catalunya gairebé **300 empreses de productes gourmet**, que mouen un total de **500 milions d'euros** i creixen, com a conjunt des de l'any 2000, a una taxa composta de creixement anual superior al 9%. **Es considera com a producte gourmet aquell que aconsegueix un posicionament diferencial en el mercat i això el permet fixar un premium de preu.** La indústria es caracteritza per una forta atomització, per tenir sistemes de producció artesanal, una falta de sofisticació en la gestió i l'enfocament als mercats

locals i a un canal minorista independent especialista *gourmet* en clar decreixement. En canvi, les opcions estratègiques de futur del sector *gourmet* són dues clarament diferents a la seguida pel clúster català. La primera és competir com a **top gourmet**, a través de ser reconegut internacionalment per un alt nivell de qualitat dels productes i ser dels millors a escala mundial en la seva categoria. Aquesta estratègia està lligada a empreses de menor dimensió, però que tenen altes taxes de rendibilitat. La segona és l'estratègia de **gourmet de creixement**, que busca el creixement en nous mercats i nous canals sense perdre el posicionament d'alta gamma. Per poder competir com a empreses de *gourmet* de creixement, que és l'opció que es considera de més interès i a l'abast de la indústria catalana, les empreses han d'assolir una sèrie de **reptes estratègics**: el desenvolupament i sobretot la industrialització del nou producte; la millora de les capacitats comercials i de màrqueting per al posicionament elevat del producte i la realització d'una adequada estratègia de gestió multicanal; i per últim, l'obertura de nous mercats geogràfics com a principal repte i potencial palanca de creixement.

Pel que fa a l'estratègia de **servei al canal foodservice**, s'ha estimat que a Catalunya hi ha unes **450 empreses** que tenen una forta presència en aquest canal, estimant que en total aquest segment mou a Catalunya gairebé **5.000 milions d'euros**, que representa més del 25% del valor de la producció del sector alimentari català. El sector *foodservice* en els últims anys ha crescut més que no pas la mitjana del sector alimentari però també ha estat el marc de canvis importants, tant en el mercat com en el canal de venda. El mercat, on actualment més d'un 80% passa per la restauració independent, tendeix a reestructurar-se i a deixar lloc a la restauració organitzada, amb uns criteris de compra més clars, sofisticats i centralitzats i uns creixements molt importants amb relació al mercat. La distribució, com a principal canal de venda del mercat *foodservice*, guanya pes com a figura en el marc del sector, ja que també tendeix a una certa concentració dels jugadors i afegeix cada cop més valor a la seva activitat tradicional, arribant a intervenir en el desenvolupament del producte. La indústria *foodservice*, pel fet de no tenir una mínima massa crítica, no disposa de les capacitats per arribar directament al mercat independent, i això dificulta el coneixement del mercat i sobretot la capacitat d'influència en les decisions de compra. Per tant, per competir en aquest mercat l'estratègia de les empreses de *foodservice* passa per esdevenir un proveïdor cada cop més integral i de referència per als seus clients, tant la restauració organitzada com la distribució en procés d'estructuració. Per seguir aquesta estratègia s'han identificat els següents **reptes estratègics** com a claus per al sector a Catalunya: el desenvolupament de nous productes, amb un major grau d'elaboració i més llarga conservació; un millor coneixement del mercat; l'increment de les capacitats comercials i la integració cap endavant per al control del canal; la millora de les activitats operatives i d'eficiència logística, el fet d'adreçar-se als segments de creixement del mercat, i l'assoliment d'una major dimensió empresarial.

Introducció al sector alimentari



1.1 La indústria alimentària a Catalunya

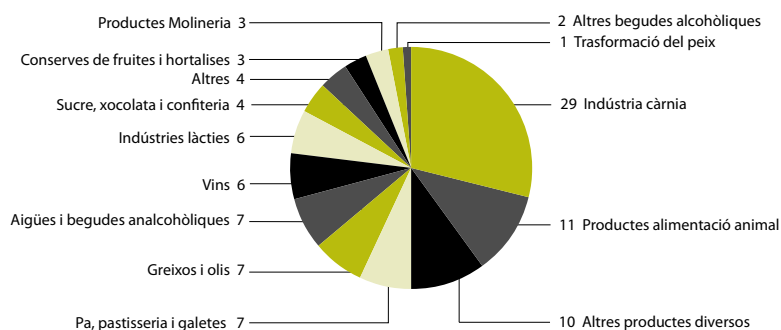
La indústria alimentària és un dels primers sectors industrials en l'actualitat a Catalunya. Primer pel volum de negoci, que l'any 2007 se situava en 18.109 milions d'euros, ocupant així el primer lloc, segons la contribució al total de vendes de la indústria catalana, amb un 16% sobre el total. Segon, perquè tant en termes de treballadors com de nombre d'empreses, representa també una part important del total de la indústria a Catalunya, amb més de 75.000 treballadors i gairebé 3.000 empreses.

Però la dimensió del sector no només és notable a escala nacional, sinó també a nivell espanyol, on Catalunya és la primera comunitat autònoma en xifra de vendes i en nombre de treballadors, representant el 21,8% i el 20,4% del total, respectivament.

En el marc d'aquestes dades generals, cal parlar específicament de la indústria transformadora alimentària des d'un punt de vista de subsectors, classificats tradicionalment per categoria de productes. En aquest sentit, destaca clarament la importància en volum de vendes de la indústria càrnia, que concentra més del 30% de la facturació del total de la indústria agroalimentària a Catalunya. En els següents llocs, trobaríem l'alimentació animal, la indústria del pa i les galetes, i el segment de begudes, on té també una importància especial el segment de vins i caves.

Estructura sectorial de la indústria transformadora alimentària a Catalunya (2007)

En percentatges

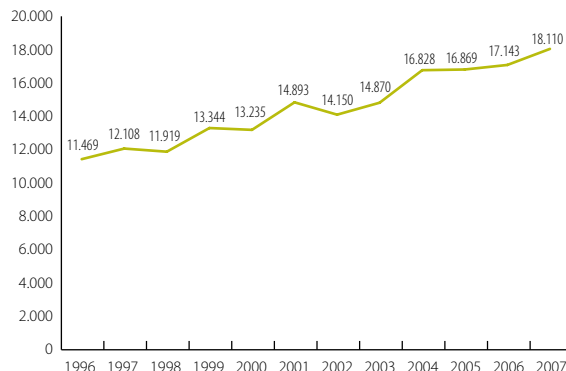


Font: IDESCAT, 2007.

El creixement de la indústria ha estat estable durant els últims anys, amb una taxa composta de creixement anual de les vendes en el període del 1996-2007 d'un 4,2%.

Evolució de les vendes netes de la indústria alimentària catalana 1996-2007

Milions d'euros



Font: IDESCAT, 2007.

1.2 El mercat de l'alimentació a Espanya

El mercat alimentari es divideix tradicionalment en dos grans segments: el domèstic, que és el valor de tots els productes comprats per consumir a la llar; i el segment extradomèstic o *foodservice*, que és el valor de tots els productes alimentaris que es consumeixen fora de la llar, independentment del tipus d'establiments on es faci (hostaleria, restauració o institucions).

Evolució i principals segments del mercat de l'alimentació a Espanya: 1987-2006

Milions d'euros

Any	Llar	Host. i restauració	Institucions	Total
1987	27.630 (78,36%)	6.840 (19,4%)	790 (2,24%)	35.260
1997	36.620 (73,04%)	12.530 (24,99%)	990 (1,97%)	50.140
2002	48.510 (73,22%)	16.490 (24,89%)	1.250 (1,89%)	66.250
2006	59.360 (72,46%)	21.000 (25,63%)	1.560 (1,9%)	81.920

Font: MARM – Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.



El mercat de l'alimentació a Espanya movia l'any 2006 més de 81.920 milions d'euros, havent seguit un creixement mitjà anual en el període dels darrers vint anys d'un 4,5%. Per tant es tracta d'una evolució força estable i similar a la de l'economia dels últims anys.

Com observem a l'anterior taula, el segment "Llar" concentra el 72% del mercat, encara que la seva quota ha disminuït en els últims anys a favor del segment de "Hostaleria i restauració". Podem deduir que aquest és el segment de mercat de més creixement i es constata la tendència dels consumidors de realitzar major despesa a fora de la llar, sigui per raons d'oci o de canvi d'estil de vida.

L'evolució de diferents segments del mercat de l'alimentació ens dóna informació important sobre quins poden ser vectors de creixement del sector. Així, encara que el mercat de l'alimentació en general ja hem vist que ha seguit una evolució positiva, ens interessa detectar segments o nínxols que puguin tenir un creixement superior, i que per tant puguin representar oportunitats interessants per a la indústria alimentària catalana.

La següent taula serveix per fer una comparativa dels dos segments que s'han identificat de creixement al mercat, respecte a l'evolució del seu total, sent un d'ells el segment *foodservice* que ja s'ha mencionat abans, i l'altre el segment *gourmet* o de productes d'alta gamma.

Taula comparativa de creixements de diferents segments de mercat

	Dimensió mercat espanyol (en milions d'euros, 2006)	Creixement mitjà mercat espanyol (2002-2006)
Total alimentació	81.920	4,34%
Segment <i>foodservice</i> (extradomèstic)	22.560-28.829 (segons dades)	4,95%
Segment <i>gourmet</i> (dades 2004-2009) ⁽¹⁾	4.000-4.500 ⁽¹⁾	5,5-6% ⁽¹⁾

(1) Estimacions pròpies.

Font: MARM – Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, FIAB.

Per tant, podem concloure que amb l'anàlisi de l'evolució del mercat alimentari a Espanya i els seus diferents segments de mercat, es poden determinar el segment *foodservice* i el d'alta gamma com a vectors de creixement que, alhora, configuren una part important del mercat total (entre el 30% i el 35%).

Principals canvis al sector alimentari

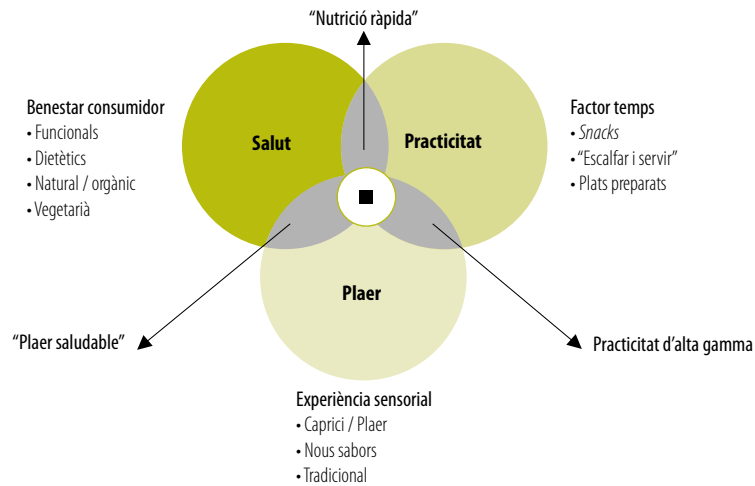


2.1 Canvis al mercat de l'alimentació

Els canvis al negoci han vingut especialment marcats sobretot per la banda del mercat, ja sigui des del consumidor final, com del canal de venda.

2.1.1 Canvis en les preferències del consumidor final

El consumidor final, i en general la població de la major part dels països industrialitzats, ha seguit una sèrie de canvis que han afectat de retruc les seves preferències i criteris de compra a l'hora d'adquirir productes alimentaris. Primer trobem, com una de les tendències més importants, la manca de temps de la major part de la gent (per raons de feina, de mobilitat, etc.) per preparar els àpats, i com a conseqüència, la necessitat de recórrer cada vegada més a productes amb un grau de preparació més alt, així com a menjar més fora de casa. Segon, la preocupació creixent per portar una vida més saludable, que influeix en la preocupació de comprar productes més naturals i/o productes beneficiosos per a la salut. Tercer, el creixement de la immigració, que afecta en el fet que cada vegada hi hagi un percentatge de població més elevat amb uns orígens i cultura diferents, i per tant també amb uns gustos i tradicions alimentàries diferents. I finalment, trobem un canvi en l'estructura familiar, on es detecten forts canvis en la composició dels nuclis familiars (per exemple, més llars monoparentals). Tots aquests canvis configuren al cap i a la fi noves oportunitats d'innovació per a les empreses d'alimentació, entre les quals destaquen de forma especial les línies que defineix el següent gràfic: salut, practicitat (o conveniència) i plaer (o sensacions).



Font: Business Insights, "Identifying the indulgence consumer".

Aquesta sèrie d'aspectes són els que han determinat canvis específics per al consumidor final com dèiem a l'hora de fer "la llista de la compra". Tot i així, i en paral·lel a aquestes tendències, podem determinar un últim canvi molt important en els criteris de compra dels consumidors, com és el factor cost. Es podria afirmar que a més de les tendències mencionades anteriorment, la tendència a escollir cada cop més els productes de baix preu no ha deixat d'anar a l'alça en els últims anys. La partida pressupostària dedicada a l'alimentació per part de les famílies ha perdut pes darrerament a favor, especialment, de partides vinculades amb l'oci i el lleure. Aquest fet s'ha accentuat en situacions econòmiques més complicades per a la població com és la crisi econòmica a data d'aquesta publicació (any 2010), i l'augment imparable dels productes de menor preu del mercat n'és una bona mostra. En el cas del sector alimentari, com veurem després, es corresponen gairebé sempre amb els productes que es comercialitzen sota la marca del distribuïdor.

2.1.2 Canvis al canal de venda

Ja hem distingit abans que hi ha dos segments principals al mercat: el domèstic o de la llar i l'extradomèstic. En el segment domèstic és on es concentren gairebé tres quarts parts del mercat de l'alimentació i és precisament en el seu canal de venda on s'han produït els principals canvis del sector alimentari en general. És per això que en aquest apartat es parla de forma específica del segment "Llar". Per al segment extradomèstic, la descripció dels canvis s'explicitarà al final, tenint en compte que s'ha considerat durant l'anàlisi com un dels segments de creixement i que per tant mereix un capítol a part.

Els diferents canvis produïts al canal de venda de l'alimentació per a la llar es poden resumir en un de sol: l'increment del poder de negociació de la gran distribució respecte a la indústria. Aquest augment ha vingut donat per tres aspectes clau:

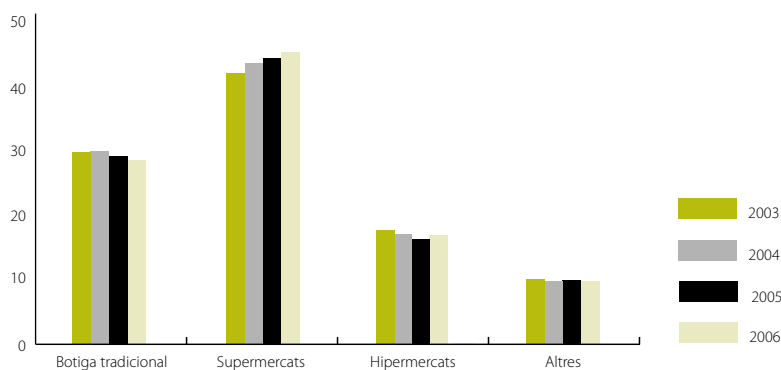
Creixement constant de la quota de mercat de la gran distribució *versus* el canal minorista independent

Tot i que el creixement fort de la gran distribució va ser fa uns anys enrere, l'increment de quota de mercat per la seva part no ha cessat des d'aleshores. L'any 2006, la botiga tradicional o els minoristes independents, suposaven el 21% del mercat d'alimentació per a la llar, mentre que la gran distribució, que suma supermercats i hipermercats, representava ja gairebé la meitat del mercat, amb un 46% de quota.

Aquestes dades fan referència al total de productes inclosos al mercat de l'alimentació, però cal matisar que segons la tipologia de producte la situació és diferent. Així, mentre que en el cas de l'alimentació fresca, els minoristes independents continuen tenint un pes important, en l'alimentació seca la seva presència és molt reduïda i més del 80% del mercat es ven a través de la gran distribució.

Quotes de mercat dels canals de venda al mercat d'alimentació per a la llar

En percentatges



Font: MARM – Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

La concentració de la gran distribució

Els últims anys s'han produït diferents moviments empresarials que han accentuat el creixement d'aquesta quota total, com són la compra de Caprabo per part d'Eroski, o les successives compres d'actius o de la totalitat de cadenes de supermercats de menor dimensió per part de la gran distribució líder. Aquesta és una tendència que es produeix no només a Espanya, sinó que ja fa temps que es va donar arreu d'Europa. A les següents taules es pot observar la concentració del mercat tant a Espanya com a d'altres països europeus. Així, a Espanya les quatre primeres empreses de gran distribució ja concentren més del 50% de la quota de mercat, mentre que a d'altres mercats aquesta quota, només amb les tres primeres empreses líders, és encara més elevada. El cas dels països nòrdics és el més clar, on només entre els tres primers *retailers* ja es concentra més del 80% de la gran distribució.

Quotes de mercat de la gran distribució (en valor) any 2006: TOP-4 retailers a Espanya

En percentatges

Carrefour + Dia	19,3
Mercadona	16,8
Eroski + Caprabo	12,8
Alcampo	5,6
TOTAL	54,5

Font: Anuario de la Distribución de INDISA.

Grau de concentració dels tres primers retailers als països europeus. 2005

	Número 1	Número 2	Número 3	
Suècia	Ica	Axfood	Kf	91%
Dinamarca	Coop	Dansk Supermarquet	Supergros	86%
Noruega	Norgesgruppen	Coop	Hakon	83%
Finlàndia	Kesko	Sok	Tradeka	80%
Suïssa	Migros	Coop	Denner	77%
Àustria	Bml-Rewe	Spar	Hofer-Aldi	68%
Bèlgica	Carrefour	Delhaize	Colruyt	68%
França	Carrefour	Leclerc / Systu	Intermarche	64%
Holanda	Ahold	Laurus	Tsm	59%
Regne Unit	Tesco	Sainsbury	Asda	58%
Irlanda	Tesco	Dunnes	Supervalu	58%
Alemanya	Edeka	Rewe	Aldi	55%
Espanya	Carrefour	Mercadona	Eroski Group	54%
Portugal	Sonae	Jmr	Intermarche	47%
Grècia	Carrefour	Alfabet	Sljnavomotos	38%
Itàlia	Coop	Conad	Carrefour	27%

Font: AC Nielsen, 2005.

L'increment de la quota de mercat de la marca del distribuïdor

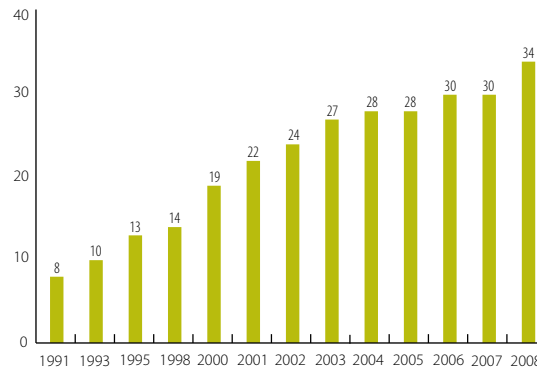
Vèiem a les tendències del consumidor final que el criteri "cost" prenia cada cop més importància en els processos de compra. Aquest fet, que s'accentua en moments econòmics complicats, ha permès el creixement accelerat de la marca del distribuïdor. La marca del distribuïdor (que inicialment s'anomenava "marca blanca" perquè no hi havia una marca concreta al darrere), incloïa en un principi productes que competien únicament a cost, on molt sovint el nivell de qualitat anava d'acord amb aquest cost. Aquest és un tema que és objecte cada cop més de polèmiques entre clients i proveïdors en el sector. Tot i així les entrevistes i informacions recollides al llarg de l'anàlisi confirma que aquest posicionament ja no és ben bé el mateix, sinó que la tendència és que la marca del distribuïdor s'apropi més a les característiques dels productes amb marca pròpia dels fabricants. El fet de trobar una relació qualitat-preu més assequible, assolida sobretot a través d'ajustar clarament els marges dels fabricants, que no han

de cobrir despeses de màrqueting ni de promoció de la marca, fa que la marca del distribuïdor hagi guanyat un pes molt important en el mercat darrerament.

Els següents gràfics posen de manifest aquesta tendència, que altre cop no només es produeix a Espanya, sinó que es tracta d'un fet ja consolidat en d'altres mercats europeus. En aquest sentit, per tant, s'estima que la quota de mercat de la marca del distribuïdor a Espanya, que actualment es troba pròxima al 35%, pot continuar creixent en el futur; i encara més si tenim en compte que aquesta quota es troba en l'actualitat a més del 40% en països avançats com Alemanya o la Gran Bretanya.

Evolució de la quota de mercat de la marca del distribuïdor a Espanya. 1991-2008

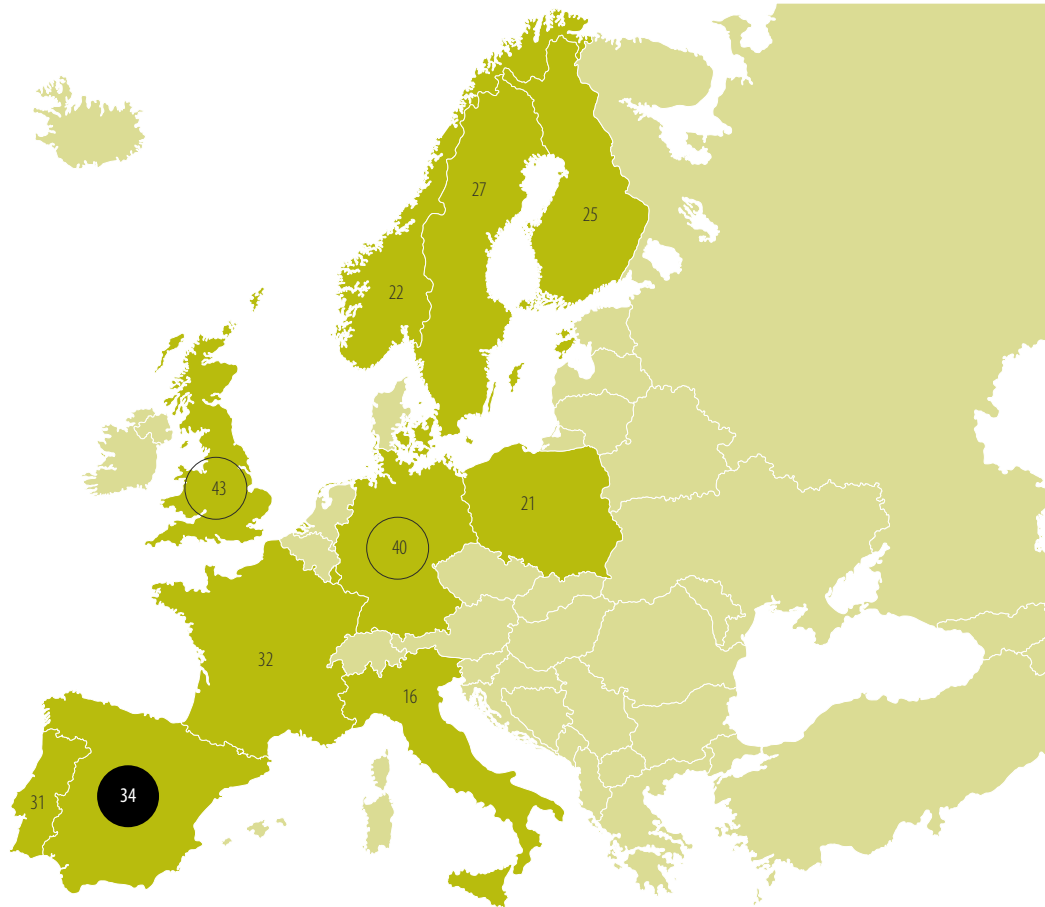
En percentatges



Font: IE University.

Quotes de mercat de la marca de distribució a Europa

En percentatges



Font: IE University, PLMA, 2009.

En resum, el creixement de la quota de mercat de la gran distribució, la seva concentració en cada cop menys jugadors i el major pes de les seves marques, han estat claus per incrementar el seu poder de negociació pel que fa a la indústria alimentària. Com veurem seguidament això ha afectat les estratègies i decisions empresarials preses per les empreses fabricants. Així mateix, fa evident la necessitat d'identificar noves vies de creixement per part de les empreses alimentàries, que en definitiva és l'objectiu a què s'ha intentat donar resposta en la realització d'aquest projecte.

2.2 Canvis a la indústria alimentària

Un cop vistos els principals canvis al sector alimentari des de l'òptica del mercat, cal veure quins han estat els moviments per part de la indústria alimentària. Aquests canvis es poden resumir en cinc punts principals, que són substituïtius o complementaris entre si segons l'estratègia de cada empresa.

• Inversió en la marca de producte pròpia

La inversió en publicitat per assolir el reconeixement de la marca de producte pròpia ha estat a l'abast de cada cop, un nombre més reduït d'empreses. Darrerament, per la multiplicitat de mitjans de comunicació, la competència d'espais publicitaris i l'existència de *targets* molt variats, s'ha detectat la dificultat que la inversió realitzada repercuteixi de forma efectiva en el grau de reconeixement de la marca. Això fa que la publicitat sigui cada cop més costosa per a les empreses fabricants i que només algunes d'elles optin per dur-la a terme. És per això que la publicitat està actualment en mans, sobretot, de les grans empreses, sovint anomenades empreses de gran consum, que ja tenen com actiu marques reconegudes, i que són de les poques empreses que poden fer front a aquesta inversió amb opcions de rendibilitzar-la.

• Inversió en innovació de producte i procés

Una de les principals estratègies de les empreses alimentàries arreu del món per assolir la diferenciació en el producte, és la realització d'importants inversions anuals per innovar tant en el mateix producte com en el procés de fabricació. Tradicionalment el sector alimentari s'havia considerat un sector poc innovador, però el constant llançament de nous productes, any rere any, no només per empreses de gran consum sinó també per empreses dinàmiques de menor dimensió, són la prova d'aquest canvi. En aquest sentit, podem parlar tant de productes que donen resposta a les preferències més immediates dels consumidors (aliments funcionals, plats preparats, productes naturals, etc.) com de l'aplicació de noves tecnologies en processos de fabricació o conservació (per exemple, per a l'increment de la vida útil dels productes, sense alterar les característiques organolèptiques dels productes).

• Integració cap al canal de distribució

Aquest ha estat un dels canvis més interessants entre els que s'han produït per part de la indústria alimentària en els últims anys. Sobretot desenvolupat per empreses de mitjana dimensió, es tracta d'obtenir el coneixement directe del consumidor, la notorietat de la marca i captar també el marge del distribuïdor, a través del control del canal. En aquest sentit s'ha identificat un nombre important d'empreses amb presència pròpia al canal de venda que tenen com a punt en comú l'especialització en un determinat tipus de producte: des de cadenes de gelateries a cadenes de xarcuteries, de fruiteries o, fins i tot, de xocolateries.

• Entrada en nous canals de venda

Com a via de creixement alternativa al segment d'alimentació per a la llar, moltes empreses han optat per buscar nous canals on vendre els seus productes o també buscar nous posicionaments en el mercat per a productes nous o existents. En aquest sentit, destaca l'entrada al canal *foodservice* com una de les vies de creixement més seguida per moltes empreses.

• Concentració de la indústria

Per poder fer front al poder de negociació de la gran distribució al mercat, s'han donat en els últims anys força casos d'operacions de compravenda i fusions a la indústria alimentària. Aquests processos permeten a les empreses assolir una major dimensió i per tant tenir també més pes per reforçar el seu posicionament al mercat així com poder assolir alguns dels reptes necessaris de la indústria. Aquests processos es donen especialment entre empreses de gran consum, que molt sovint executen operacions de compra de marques o conjunts de marques de determinades categories, que permetin posicionar l'empresa com a líder en aquells àmbits.

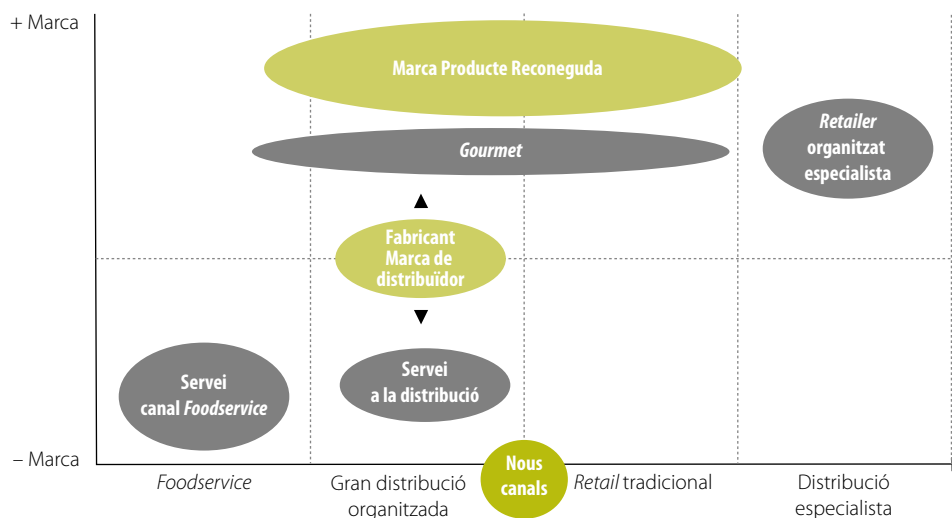
Estratègies potencials al sector alimentari



3.1 Estratègies potencials al sector alimentari

Els canvis al sector de l'alimentació permeten detectar quines són les estratègies existents i potencials actualment per part de la indústria alimentària, i que es resumeixen en la següent matriu. Tot i que en la major part dels casos no es tracta d'estratègies úniques, sinó que les empreses segueixen estratègies mixtes, es diferencien les unes de les altres per entendre millor els seus factors crítics d'èxit.

Estratègies potencials al sector alimentari



Font: Cluster Development.

De l'anàlisi ja realitzada prèviament podem concloure que el mercat de l'alimentació es polaritza de forma creixent entre dues grans estratègies: la fabricació i comercialització amb marca de producte pròpia i la fabricació amb marca del distribuïdor.

L'estratègia de marca de producte reconeguda és seguida per empreses de gran dimensió que tenen en el seu portafoli una o diverses marques de producte altament reconegudes en el mercat. L'exemple més clar són empreses de gran consum normalment d'àmbit multinacional. Aquesta estratègia té com a factors crítics d'èxit, la inversió elevada en publicitat, que sovint pot ser pròxima a un mínim del 10% amb relació a la xifra de facturació; una presència comer-

cial global i una clara focalització en el consumidor que es tradueix en el llançament constant de nous productes a partir d'una contínua resegmentació del mercat, segons noves variables de consum.

L'**estratègia de marca de distribuïdor** consisteix en la fabricació de productes sota la marca de la gran distribució client. Els factors crítics d'èxit són l'eficiència operativa, l'optimització de capacitats i la innovació en processos. A causa de l'increment de la quota de mercat de la marca del distribuïdor cada vegada més empreses segueixen, de forma pura o bé mixta, aquesta estratègia. Precisament aquest creixement, sumat al nombre reduït de clients potencials del mercat, fa que aquesta estratègia tingui el risc associat de dependre en excés de la gran distribució. Els casos en què la situació de dependència pot agreujar-se és quan l'empresa proveïdora decideix fer noves inversions que estan destinades a fabricar únicament per a la marca d'un o dos clients de la gran distribució.

Aquestes dues estratègies són les que copen el mercat de l'alimentació tant a Espanya com als mercats internacionals. Tanmateix, l'anàlisi ha permès detectar altres estratègies alternatives que, en combinació o no amb la resta, poden ser estratègies de creixement per a la indústria alimentària: l'estratègia de productes *gourmet*, l'estratègia de servei al canal *foodservice*, l'estratègia de servei a la distribució i l'estratègia de *retailer* especialitzat.

L'**estratègia de productes gourmet** és la que segueixen aquelles empreses per les quals la major part del seu volum de negoci prové de la venda de productes que al mercat són considerats d'alta gamma i per això permeten un *premium* de preu. Els factors crítics d'èxit de l'estratègia, com veurem seguidament en l'apartat específic, són l'estratègia de gestió multicanal per assolir el creixement en el mercat, a través d'elements (com la qualitat, el *packaging*, els esdeveniments promocionals, la marca, etc.) que permetin de posicionar el producte en la faixa alta als diferents canals, així com una industrialització del producte que permeti créixer sense que afecti les seves característiques organolèptiques.

L'**estratègia de servei al canal foodservice** és una de les estratègies que sovint es combina amb d'altres. En qualsevol cas, i tal com s'explicarà amb més detall en l'apartat dedicat a aquest segment del mercat, aquí hi ubicaríem les empreses que treballen majoritàriament per a aquest canal. El canal *foodservice*, en general, es diferencia per tenir un menor pes de la marca, i on el factor crític d'èxit és sobretot el disposar d'un bon servei al client. Això inclou tant el proporcionar productes adaptats a les necessitats del canal (envasos diferenciats, productes que facilitin la manipulació als establiments, productes amb major grau d'elaboració, productes exclusius per a un client, etc.) com ampliar la cartera de serveis que donin suport als establiments (incloent des de les activitats logístiques fins a la selecció de productes i el suport en la gestió).

L'**estratègia de servei a la distribució** és seguida per empreses que treballen majoritàriament per a la gran distribució. Se situen normalment en la categoria de l'alimentació fresca, categoria en què és més complicat que la marca actui d'element diferenciador. Radiquen el seu factor crític d'èxit en un servei al client basat en la innovació contínua (sigui en producte, en procés de producció o en envasos). Per exemple, el fet de llançar al mercat de forma contínua nous productes, fa que la gran distribució valori tenir sempre un espai als lineals per als productes de l'empresa, ja que els ofereix quelcom que cap altra empresa els pot oferir.

L'**estratègia de retailer especialitzat** és la que segueixen aquelles empreses d'alimentació que, d'origen o com a extensió del negoci tradicional, tenen una cadena de botigues pròpies especialitzades en un segment concret del mercat alimentari (vins, pa, xocolates, etc.), ja siguin de productes que fabriquen internament o no. Els factors crítics d'èxit d'aquesta estratègia passen per: localització de les botigues, segons l'estratègia de posicionament del producte (al costat dels supermercats en productes frescos, en localitzacions més *premium* per a productes més *gourmet* i "de disseny", etc.), la logística eficient del producte i la inversió en marca.

3.2 Reptes estratègics de la indústria alimentària catalana

En primer lloc, un dels reptes més importants de la indústria a Catalunya és el fet d'assolir una **major dimensió**. Aquest és un factor crític d'èxit per seguir la major part de les estratègies identificades com a potencials al sector i assolir un posicionament diferencial a un mercat. Una major dimensió permet des de fer inversions en publicitat, invertir per aconseguir innovacions en producte o en procés, fins a incrementar la força o poder de negociació en determinats segments del mercat. També permet tenir una estructura comercial més potent amb més comercials i filials a altres països.

El segon repte estratègic de la indústria alimentària catalana és sense cap mena de dubte la **internacionalització**. Tot i la dimensió i el pes d'aquest sector respecte el total de la indústria catalana, l'anàlisi ha permès observar que poques empreses han seguit estratègies de comercialització en països internacionals. Hi ha força casos, també, d'empreses amb un clar pes al mercat espanyol i amb dimensió suficient per realitzar una aposta per les exportacions, per a les quals les vendes internacionals són menors al 10% o fins i tot gairebé nul·les. Amb independència de l'estratègia seguida per les empreses, la internacionalització ha de convertir-se per tant en un dels primers reptes a assolir per part de les empreses catalanes. L'obertura de nous mercats ha de permetre la sofisticació de les estratègies, la diversificació de clients i de segments de mercat, i en definitiva l'assoliment d'una posició competitiva més forta en el sector alimentari.

Finalment, la dimensió de la indústria alimentària a Catalunya fa que poguem trobar estratègies força diferents seguides per empreses també en general molt diverses. L'anàlisi ha permès de detectar que a Catalunya existeix un nombre important d'empreses seguint una de les estratègies principals com és l'estratègia de productes de marca reconeguda. Tanmateix, com vèiem abans, aquesta estratègia està cada cop menys a l'abast de la major part de la indústria catalana, i tenint en compte el risc de dependència excessiva de la gran distribució en l'estratègia de la marca del distribuïdor, es conclou que la indústria a Catalunya té com un dels primers reptes **la diversificació d'estratègies** o l'entrada en nous segments de creixement. En aquest sentit, l'anàlisi ha facilitat la identificació d'estratègies de creixement més importants i a l'abast per a la indústria a Catalunya l'estratègia de productes *gourmet* i l'estratègia de servei al canal *foodservice*. És per això que durant el projecte es va realitzar un aprofundiment d'ambdues estratègies a Catalunya, estudiant les empreses que les segueixen, els seus reptes estratègics i, finalment, identificant potencials accions per assolir-los.

L'estratègia de productes *gourmet* a Catalunya



4.1 Introducció. Definició dels productes *gourmet*

A la indústria alimentària no hi ha una definició única dels productes *gourmet*, i sovint parteix de criteris diferents, relacionats ja sigui amb el producte, amb el mètode de producció o bé amb el seu canal de venda. La definició de partida dels productes *gourmet* o d'alta gamma, recollia alguns d'aquests atributs:

- Qualitat superior – qualitats organolèptiques especials
- Producció artesanal
- Escassetat del producte
- Exclusivitat al canal de venda

Tot i així, aquests criteris poden ser condicions necessàries però no úniques. Segons l'anàlisi realitzada, un producte *gourmet* o d'alta gamma és aquell que aconsegueix un posicionament diferencial al mercat que permet fixar un preu significativament més elevat respecte a la resta de productes de la seva categoria a causa d'uns atributs que incorpora. Aquest és el criteri indispensable per a què un producte sigui considerat com a *gourmet*, i és que si un producte alimentari té una qualitat molt superior però no és percebuda com a tal pel mercat, no hi haurà tampoc una disposició a pagar un preu més alt i per tant no estarà present en la franja més elevada del seu segment.

4.2 El clúster de productes *gourmet* a Catalunya

Des d'aquesta perspectiva s'han identificat 280 empreses amb seu social a Catalunya que fabriquen i comercialitzen productes *gourmet*, parcialment o total. A través d'una estimació de les vendes de cada empresa en el segment de mercat *gourmet* s'arriba a un volum de negoci total de 500 milions d'euros, una xifra que ha crescut a una taxa composta anual els últims anys d'un 9%.

Dimensió del clúster de productes *gourmet* a Catalunya. 2007

	Total	Alimentació	Vins i caves
Nombre d'empreses	280	41%	59%
Facturació (en milions d'euros)	501	331 (66%)	170 (34%)

Font: Cluster Development a partir de la base de dades SABI Online, 2007.

Per tal de conèixer la dimensió del clúster de productes *gourmet* a Catalunya, s'ha realitzat el procés d'identificació i mapeig d'empreses de productes *gourmet* pel total de la indústria alimentària, incloent també el subsector dels vins i caves. Tot i així, i tal com s'ha justificat a la introducció, aquest projecte s'ha centrat en les empreses de productes alimentaris, sense incloure les de vins i caves amb què ja s'havia treballat en un projecte anterior. Per tant, també en l'anàlisi de l'estratègia *gourmet*, s'ha treballat amb les empreses d'alimentació. En el cas que ens ocupa, aquesta focalització, a més, té sentit tenint en compte que les empreses d'alimentació, tot i ser part minoritària del sector en nombre d'empreses, concentren més de dues terceres parts de la facturació total del clúster.

La indústria de productes *gourmet* catalana està formada per empreses de reduïda dimensió, amb més del 80% de les empreses amb un volum de negoci menor als 5 milions d'euros. En la major part dels casos es tracta també d'empreses amb sistemes de producció artesanal i on la gestió empresarial és familiar i no ha estat professionalitzada. Quant a mercat, les empreses de productes *gourmet* són presents bàsicament a nivell català, i les vendes a nivell espanyol i internacionals no arriben al 15% en general del total de la facturació.

Tot i la reduïda dimensió de les empreses, una part important ha seguit un creixement molt important en els últims anys, superior al 10% anual, a través de seguir estratègies diferencials que els han permès servir a un mercat més ampli, com l'obertura de botigues pròpies, l'entrada en nous canals de venda i la industrialització del sistema de producció.

Pel que fa a les taxes de rendibilitat, depenen de l'estratègia seguida per l'empresa en el mercat *gourmet*, encara que s'observa una clara tendència al seu increment a partir del creixement de les vendes i al fet d'adreçar-se a un mercat més gran.

La comercialització acostuma a produir-se normalment a través de distribuïdores, que al seu torn també són empreses de petita dimensió. En aquests casos poden adreçar-se als dos canals de venda majoritaris: el comerç independent especialista en productes *gourmet* i la restauració independent d'alta gamma. També, i podent comercialitzar de forma més directa, poden aparèixer com a canals de venda en creixement, cadenes organitzades que venen productes *gourmet*, petites cadenes d'alta gamma de restaurants i, finalment, la gran distribució més generalista que incorpora aquest tipus de productes al seu portafoli. El canal de venda propi és també una de les estratègies seguides per una part interessant d'empreses de productes *gourmet*, demostrant ser una de les claus d'èxit per abastar cada cop un mercat de major dimensió.

4.3 El mercat de productes *gourmet*

4.3.1 Dimensió i evolució del mercat *gourmet* a Espanya i a escala internacional

Hi ha molt poques dades que caracteritzin i dotin d'una dimensió el mercat de productes *gourmet*, sigui a escala espanyola o internacional. Tot i així, sí que podem trobar algunes dades per constatar no només la seva importància sinó també el seu potencial de creixement. Dades de l'any 2004 quantifiquen el mercat de productes *gourmet* a la llar espanyola en 3.200 milions d'euros, contribuint en un 5,9% al total del mercat alimentari a la llar del mercat espanyol. Les mateixes dades parlen d'un increment mitjà anual estimat fins a l'any 2009 d'un 4,1% anual, per sobre del creixement mitjà anual del mercat alimentari. Com a mercats internacionals principals destaquen França, Gran Bretanya i Itàlia, on la despesa anual per habitant supera amb escreix els 51 euros anuals d'Espanya, i on, a més, el creixement estimat també és més gran que la mitjana, per sobre del 5%.

Dimensió i evolució del mercat de productes *gourmet* a Espanya, Europa (2004-2009 estimat)

	Mercat 2004 (Milions d'euros)	Consum per càpita anual 2004 (euros)	Mercat estimat 2009 (Milions d'euros)	CAGR (*) estimat 2004-2009
França	10.400	117,52	12.200	3,10%
Regne Unit	7.100	81,99	9.500	5,50%
Itàlia	5.800	66,43	7.400	5,90%
Suècia	850	62,39	1.100	4,90%
Espanya	3.200	51,19	4.100	4,10%
Holanda	1.250	49,21	1.900	5,60%
Alemanya	5.800	46,52	7.300	3,40%

(*) Compound Annual Growth Rate = Taxa composta de creixement anual.

Nota: Canvi €//\$=1,2\$.

Font: Business Insights, Innovation in gourmet and Specialty Food.

Les dades d'increment s'alineen amb la tendència creixent dels últims anys a valorar productes diferencials i el "menjar bé". D'una banda, amb un major nombre de persones disposades a pagar un preu més elevat per productes amb un posicionament superior. D'altra banda, la corrent gastronòmica amb "xefs estrella", que porten al mercat la cultura de donar importància al menjar i a fer-ho escollint productes d'alta gamma. La dada que exemplifica millor el creixement d'aquest mercat és l'aposta de la gran distribució per aquest segment, a través no només d'incorporar productes *gourmet* als seus lineals, sinó en concret d'estructurar categories específiques d'alta gamma per a les seves marques. El creixement del mercat de productes *gourmet*, especialment de la mà de l'entrada de la gran distribució, ha contribuït també a la "democratització" d'aquest tipus de productes, i per exemple aliments que tradicionalment havien estat considerats d'alta gamma per definició, són actualment a l'abast d'un públic molt més ampli.

El segment d'alta gamma és també una palanca d'innovació per a les empreses alimentàries. No només en la recerca de nous sabors o en general, sabors que aportin sensacions de plaer al consumidor; sinó també en combinació amb altres línies d'innovació de la indústria, com la dels productes saludables (per exemple, productes *gourmet* amb ingredients naturals) o els productes pràctics (per exemple, plats preparats d'alta gamma).

Si s'observa la llista de les etiquetes utilitzades en una mostra de nous productes llançats als Estats Units l'any 2006, es pot comprovar que una part important d'aquestes etiquetes comuniquen atributs o característiques lligats directament al concepte *gourmet* o d'alta gamma, i que a més el pes d'aquestes etiquetes és creixent respecte a la resta.

Principals 20 etiquetes utilitzades en productes innovadors, 2004-2006

	2004	2005	2006	Canvi 2004-2006
Exclusiu	8,8%	9,4%	12,8%	+
Natural	8,4%	6,5%	6,8%	-
Envasos individuals	5,8%	6,9%	5,7%	-
Ric en vitamines	4,1%	3,6%	4,4%	+
Ràpid	3,2%	3,2%	3,8%	+
Fresc	3,6%	4,2%	3,4%	-
Gourmet	2,8%	2,9%	3,0%	+
Sense conservants	2,6%	2,7%	3,0%	+
Infantil	2,7%	2,4%	2,9%	+
Orgànic	2,8%	2,6%	2,5%	-
Baix en calories	2,6%	2,0%	2,4%	-
Ric en calci	1,5%	1,8%	2,3%	+
Per a microones	2,2%	1,8%	2,2%	cap
Reciclable	0,6%	1,4%	2,2%	+
Baix en greixos	2,0%	2,6%	2,1%	+
Ric en antioxidants	0,2%	0,9%	1,9%	+
Pur	2,6%	2,2%	1,7%	-
Ric en minerals	1,9%	1,5%	1,6%	-
Real	2,2%	2,1%	1,5%	-
Sense colorants	1,1%	1,7%	1,4%	+

Font: Business Insights. Future innovations in food and drinks to 2012.

4.3.2 El canal de venda gourmet

Com s'ha descrit anteriorment, en la major part d'ocasions les empreses de productes *gourmet* comercialitzen a través d'empreses distribuïdores, especialment a causa de l'atomització del mercat al qual es dirigeixen. A l'hora de parlar del canal de venda, podem diferenciar entre tres principals segments: el comerç especialista *gourmet*, la restauració d'alta gamma, i la gran distribució.

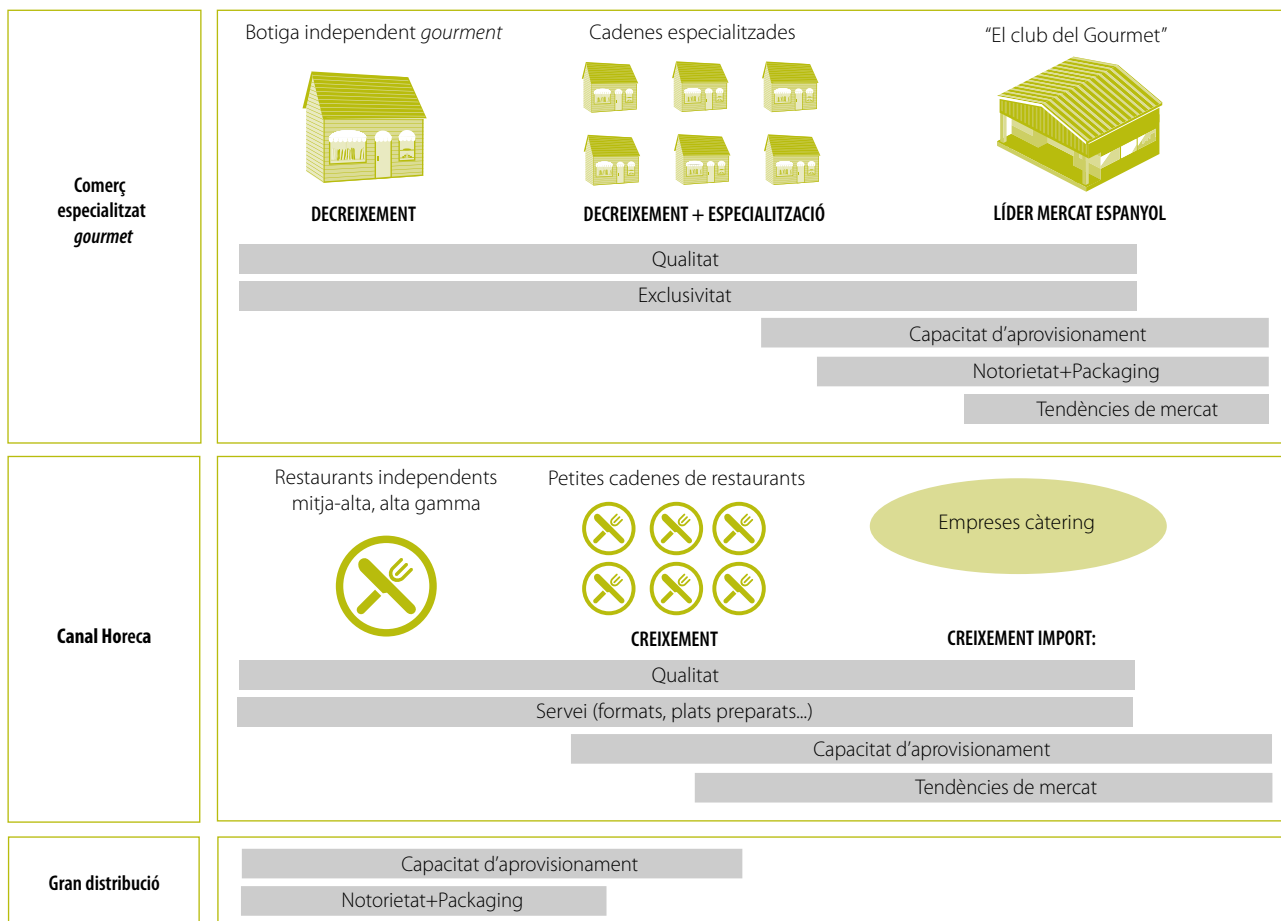
Tot i que no es disposa de dades quantitatives, el comerç especialista *gourmet* és considerat el canal majoritari de venda d'aquest tipus de producte. Aquest canal està integrat sobretot per botigues independents, que és un canal de venda en decreixement, sovint pel fet de tractar-se de petits comerços familiars sense relleu generacional que es veuen obligats a acabar tancant. Tot i així, quan parlem del comerç especialista *gourmet* trobem també petites cadenes especialistes amb tendència a créixer en els últims anys. Des de petites cadenes de xarcuteries d'alta gamma que complementen la seva oferta amb productes *gourmet*, a cadenes de productes específics amb un posicionament diferencial i bones estratègies de màrqueting. En aquest últim cas el millor exemple és la concentració interessant de cadenes de botigues de productes innovadors que té com a base la xocolata amb origen a Barcelona. Sembla complicat, però, trobar exemples clars de grans cadenes especialistes en productes d'alta gamma, i de fet l'únic cas de model organitzat en aquest mercat el podem trobar en les divisions d'"El Club del Gourmet" de "El Corte Inglés",

que de fet es podria considerar com el primer comprador de productes *gourmet* a l'estat espanyol. A escala internacional, l'estructura del canal de venda és similar a l'espanyol, i molt sovint podem trobar que els productes *gourmet* es comercialitzen o bé a través de botigues independents i emblemàtiques (com Fortnum&Mason i Dean & DeLuca als Estats Units, Harrods a la Gran Bretanya o La Grand Épicerie i Fauchon a França) o cadenes especialistes en determinats productes (com Comtesse du Barry en foie gras i plats precuinats, Oliviers & Co en menjar mediterrani i Oddbins en vins i caves).

En segon lloc, trobaríem el canal de venda de la restauració, on predominen els restaurants independents de mitja-alta o alta gamma, encara que amb tendència a créixer de forma important les petites cadenes de restaurants de mitja-alta gamma, especialment situats a Barcelona. En aquest canal trobaríem també les empreses de càtering, que amb una dimensió empresarial creixent, tenen tendència a ocupar una posició destacada al segment de la restauració *gourmet*.

Finalment, i en tercer lloc, cal destacar l'entrada de la gran distribució com a canal de venda dels productes *gourmet*. La gran distribució tradicionalment mai s'havia considerat com a canal potencial per comercialitzar els productes d'alta gamma, ja que contradiu un dels atributs d'aquest tipus de producte, com és l'exclusivitat al canal de venda *gourmet* tradicional i no vendre a distribució més massiva. Tot i així, i com s'ha mencionat anteriorment, el creixement d'aquest mercat, i la necessitat d'incorporar noves referències de valor afegit, inclòs a les pròpies marques del distribuïdor, han fet que aquest canal hagi entrat també en aquest segment. Internacionalment podem trobar exemples de supermercats com Waitrose a la Gran Bretanya, que es posicionen en una franja més alta del mercat i poden estar comercialitzant en uns mateixos lineals des de productes genèrics de gran consum a productes clarament *gourmet*.

El canal de venda de productes *gourmet* a Espanya. La seva evolució i els seus criteris de compra



Font: Cluster Development.

Cada un d'aquests canals de venda comparteix com a criteri de compra substancial la selecció de productes amb una qualitat superior a la mitjana de la seva categoria. Més enllà d'aquest criteri únic, però, la resta de criteris de compra utilitzats en cada canal de venda pot divergir clarament. Així, mentre el comerç independent *gourmet* es caracteritza per requerir exclusivitat al seu canal, el comerç més organitzat i també la gran distribució té en compte també criteris de capacitat d'aprovisionament així com de notorietat, posicionament i imatge del producte i de la seva marca.

4.4 Segmentació estratègica del sector *gourmet*

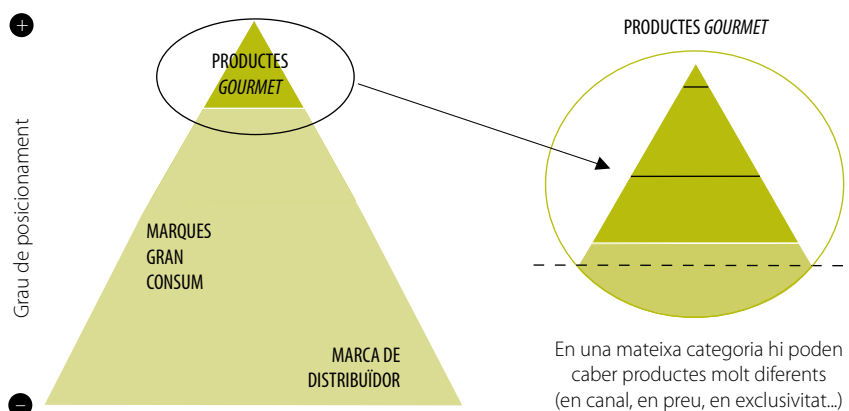
4.4.1 Opcions estratègiques del sector *gourmet*

La indústria de productes *gourmet* a Catalunya pot ésser considerada com una de sola pel fet d'ocupar envers la resta de productes alimentaris la franja més elevada del mercat. Tanmateix, des d'un punt de vista estratègic podem trobar empreses posicionades de forma clarament diferent, ja sigui pel canal de venda on comercialitzen, per les accions de màrqueting que realitzen o bé pels seus mètodes de producció, i això és el que ens ha de permetre identificar les estratègies de creixement en aquest sector.

L'estratègia "top *gourmet*" es caracteritza per un sistema productiu artesanal sofisticat, que molt sovint va lligat amb produccions necessàriament reduïdes o escassetat dels ingredients base. Aquest sistema productiu fa que el producte no només esdevingui d'una qualitat clarament superior a la resta, sinó que per les quantitats reduïdes de producció, sigui també únic en termes de presència al mercat. El fet que el producte sigui gairebé únic fa que aconseguixi ser reconegut com a tal de forma internacional, i per tant necessiti ser present a nivell global, en els canals de venda de comerç i restauració de més alta gamma del món. Per això un dels factors crítics d'èxit més importants és la realització d'accions de màrqueting i de promoció del producte arreu. A les empreses que segueixen aquesta estratègia els és difícil d'assolir una dimensió important, però així mateix es diferencien per tenir uns notables nivells de rendibilitat.

L'estratègia "*gourmet* local" es caracteritza per produir per mitjà de sistemes artesanals no sofisticats, comercialitzar a través dels canals de venda tradicional i estar presents només al mercat català i sovint en àrees molt locals. Aquestes empreses moltes vegades tenen com a repte la millora del posicionament del seu producte, que sovint no és percebut com a diferencial al mercat final o bé la seva imatge no està prou reconeguda com a tal.

L'estratègia de "*gourmet* de creixement" parteix d'aquelles empreses que han optat per sofisticar els seus sistemes de producció a través de la industrialització de la producció i que aconseguixen fer compatible estar presents a canals més majoritaris com per exemple la gran distribució a més dels canals de venda tradicionals *gourmet*. Aquestes empreses destaquen per ser les que han assolit ritmes de creixement més importants els últims anys, abastant cada vegada un mercat més ampli, no només a Catalunya, sinó també a l'estat espanyol i als mercats exteriors. Contràriament a la concepció tradicional dels productes *gourmet*, hi ha molts exemples d'empreses que a partir de la industrialització del concepte i la gestió estratègica dels diferents canals de venda, aconseguixen arribar cada cop a un mercat més ampli, sense perdre el posicionament diferencial del producte.



	Top gourmet	Gourmet selecte local	Gourmet de creixement
Màrqueting + accions promoció	✓✓✓	✓	✓✓✓
Imatge de marca	✓✓	✓	✓✓✓
Sistema productiu	Artesanal+Sofisticat (sovint escassetat de producte)	Artesanal	Industrialització de la producció
Canal de comercialització	Canal tradicional <i>gourmet</i> (retail i HORECA Op)	Canal tradicional <i>gourmet</i> (retail i HORECA)	Canal tradicional <i>gourmet</i> + Gran distribució
Principals mercats	Presència a nivell global	Bàsicament a nivell català (sovint local)	Mercats català i espanyol + exportacions

Font: Cluster Development.

A escala internacional, podem trobar un nombre interessant d'empreses que han seguit aquesta estratègia. En concret, podem destacar una empresa belga de galetes anomenada Jules Destrooper que, aprofitant la seva presència a més de 52 països del món, ha sabut desenvolupar amb èxit una estratègia multicanal als diferents mercats.

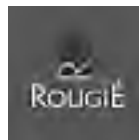
A través d'adaptar diferents aspectes comercials i de màrqueting per a cada canal, aconsegueixen desenvolupar i combinar amb èxit diferents posicionaments als mercats. Per exemple, l'empresa comercialitza productes similars però amb un envàs clarament diferenciat si està venent al canal *gourmet* o bé si està venent a la gran distribució. Primer, un fet aparentment tan elemental com la diferenciació en l'envasat i la imatge del producte, permet que el canal *gourmet* no percebi una pèrdua d'exclusivitat en els productes que se li comercialitzen. Segon, també evita que el consumidor final, i especialment el consumidor habitual *gourmet*, pugui considerar que pel fet d'estar a la gran distribució, el producte pugui haver baixat de gamma. El fet d'estar present a més de 52 països d'arreu del món facilita en gran mesura el desenvolupament d'aquesta estratègia multicanal. Així, Jules Destrooper està comercialitzant actualment a les millors botigues *gourmet* a escala internacional i al mateix temps està present a la gran distribució més generalista i també internacional. Haver sabut combinar des d'un principi i amb èxit la presència al canal més generalista al mercat d'origen amb el canal *gourmet* internacional, li ha permès treure profit de les oportunitats de creixement i no perdre en cap moment el posicionament com a producte d'alta gamma ja assolit al mercat.



- Empresa fundada el 1886, fabricant de galetes amb ingredients naturals.
- Facturació 2006: 28 milions d'euros.
- 120 treballadors.
- Exportació a 52 països d'arreu del món.
- Diferents línies de *packaging* segons el canal de distribució (*retail, delicatessen, foodservice*).
- Present a les principals botigues gourmet del món: Harrods, Saks, Fortnum & Mason, Fauchon... Però també a la gran distribució, com Selfridges, Auchan, Safeway.
- Previsió de créixer al mercat espanyol entrant a la gran distribució.

Font: Web de l'empresa.

D'altres exemples internacionals de referència com a empreses de productes *gourmet* de creixement vénen de la regió del sud de França, en concret empreses amb un clar reconeixement a França com són Rougié o Comtesse du Barry. Tot i tractar-se d'empreses amb dimensions diferents, les dues tenen en comú que, partint de l'elaboració i comercialització de *foie*, han sabut trobar canals alternatius a través dels quals impulsar el creixement del seu negoci.



- Junt amb Montfort, forma part del grup cooperatiu Euralis Gastronomie, producció i comercialització de *foie* d'alta gamma.
- Total facturació Euralis Gastronomie: 400 milions d'euros.
- Facturació. Rougié: 150 milions d'euros (45% exportació, Espanya primer mercat).
- El creixement ha vingut donat per la restauració (major part de la facturació procedeix del canal HORECA alta gamma).
- Poca importància de les etiquetes d'origen (IGP, DO's), prevalen les capacitats de promoció i organització d'esdeveniments per donar-se a conèixer entre els seus clients a cada país.
- Prevista ampliació de gamma per oferir productes complementaris als seus clients.

Fonts: Web i entrevista realitzada amb l'empresa.



- Empresa familiar fundada el 1904, un dels principals fabricants de *foie gras* i d'altres productes *gourmets*, situat a la regió de Gers, França.
- Facturació 2005: 26 milions d'euros.
- Estratègia de creixement:
 - Comercialització a través de canals alternatius:
 - ◊ Integració cap a la distribució 25 botigues pròpies i 44 franquícies.
 - ◊ Vendes *on-line*.
 - Ampliació de la gamma, elaborant plats cuinats, postres, etc., per tal de poder oferir un menú complet a les botigues per als seus consumidors finals.

Font: Web de l'empresa.

4.4.2 Posicionament estratègic del clúster *gourmet* a Catalunya i opcions estratègiques de futur

L'estratègia de "*gourmet* selecte local" és l'estratègia amb què competeixen la majoria de les empreses de productes *gourmet* a Catalunya, i és a la vegada l'estratègia amb un menor grau de competitivitat al mercat. La baixa rotació dels productes junt amb el pes cada cop més important de les despeses comercials fa que la posició sigui més dèbil a llarg termini i de baixa rendibilitat. Així mateix, les empreses que segueixen aquesta estratègia es troben amb dos factors crítics que actuen com a limitadors del creixement. D'una banda, el sistema productiu, que té un important repte de sofisticació; i, de l'altra, el comerç tradicional *gourmet* com a principal canal de venda, que es troba en una clara fase de retrocés i atomització (cosa que suposa un alt cost comercial per unitat venuda).

Des d'aquest punt de vista, les empreses catalanes poden optar, com a estratègies de futur, per competir com a empreses de productes "*top gourmet*" o bé canviar estratègicament el model empresarial per fomentar el creixement en el segment d'alta gamma. En el primer cas, el salt estratègic és complicat tenint en compte que es tracta d'una forma de competir que té un espai limitat per un màxim de deu o quinze empreses en cada tipologia de producte a nivell internacional: només les millors en aquella categoria. A més, sovint va molt relacionada al fet que el país d'origen tingui cert reconeixement mundial en el producte determinat, com seria el cas dels vins o els olis a Catalunya i a Espanya. De fet, actualment, només trobem dues o tres empreses en tot el clúster *gourmet* a Catalunya que competeixen com a "*top gourmet*". En el segon cas, podem afirmar que l'estratègia de *gourmet* de creixement és la que està més a l'abast de la major part de la indústria *gourmet* catalana, especialment per característiques generals de posicionament de les empreses i dels seus productes. De fet, hi ha també un major nombre de casos d'empreses representatives que estan competint com a *gourmet* de creixement al mercat, i destaquen per ser les empreses amb unes evolucions més positives a la indústria *gourmet* catalana a l'actualitat.

A continuació, afegim una breu descripció de dues empreses catalanes competint amb èxit en diferents estratègies *gourmet* i que són només un exemple de tot el grup d'empreses identificades a Catalunya que han optat per aquestes estratègies de creixement en el mercat.



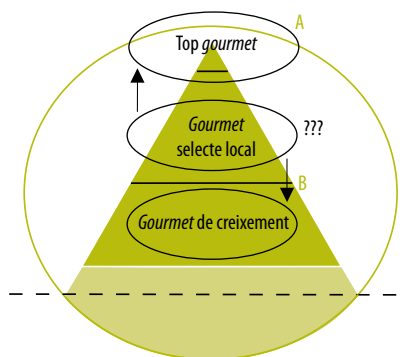
- Olis d'alta gamma, exemple d'estratègia "top *gourmet*", elaborats per l'empresa Rodau.
 - PVP mitjà / ampolla (0,5 litres) >14 euros.
 - Capacitats de producció exclusives a les finques que tenen en propietat a l'Empordà i a les Balears, i seguint un procés de producció diferencial.
- 60% exportació. Mercats principals: Japó, Alemanya, Noruega, Estats Units...
- Comercialització i distribució compartida amb els vins elaborats per la mateixa empresa a La Rioja (Bodegas Roda).
- Principals canals:
 - Horeca (part més important, amb restauradors reconeguts internacionalment).
 - Botigues *delicatessen*.
 - Xarcuters, fruiteries, etc., d'alta gamma.
- Accions de formació: cates, etc., per a botigues i restauradors.
- Organització d'esdeveniments a cada mercat en què són presents amb prescriptors de referència, importadors i clients clau... (tant individuals com conjunts amb marques del mateix segment, per exemple a través del grup Grandes Pagos).

Fonts: Notícies i web de l'empresa.



- Marca de cervesa fundada a finals del s.xix. Després de 26 anys d'haver tancat l'empresa, la família propietària de la marca decideix relançar-la al mercat.
- Facturació 2008: 8 milions d'euros.
- La seva història com a argument de venda, junt amb una clara estratègia de màrqueting diferencial sense recórrer a la publicitat tradicional del gran consum, han permès a la marca penetrar al mercat català els últims anys.
- La marca s'ha donat a conèixer a través d'accions de màrqueting diferents: des dels cotxes sis-cents amb el logotip de la marca passejant per la ciutat buscant el record de la seva història, l'aliança *cobranding* amb marques d'altres sectors adreçats a un mateix *target* com Munich, o l'obertura d'un local mític dels anys seixanta com el Velódromo.
- Marca considerada com a "*gourmet* de creixement", perquè amb una bona estratègia de màrqueting i fent una clara aposta pel creixement del negoci (està present tant al canal *foodservice* com al gran consum), ha aconseguit un posicionament diferencial en el mercat.

Fonts: Notícies i web de l'empresa.



Font: Cluster Development.

En resum, des d'un punt de vista de negoci l'estratègia de *gourmet* de creixement és la que permet assolir millor un creixement sostingut cara al futur per part de les empreses de productes *gourmet* i, traslladant aquesta anàlisi a l'àmbit català, es tracta també de l'estratègia que està més a l'abast de la major part de la indústria a Catalunya.

És per això que es considera que l'opció estratègia de futur per a les empreses de productes *gourmet* de Catalunya passa per ser empreses amb un clar objectiu de creixement. La major part de les empreses de productes *gourmet* tendeixen a veure el creixement com un factor que pot incidir de forma negativa en el posicionament dels seus productes (massificació, conflictes amb els diferents canals, etc.) i per tant el canvi en la mentalitat empresarial d'aquesta indústria és la primera transformació a assolir si es pretén que el sector continuï creixent en els següents anys.

Per dur a terme aquest canvi, el principal repte estratègic de les empreses de productes *gourmet* és aconseguir el creixement mantenint el posicionament diferencial del producte, i per això hi ha tres factors crítics d'èxit: la industrialització del procés productiu, una estratègia comercial i de màrqueting multicanal, el posicionament d'alta gamma dels productes i la presència en diferents mercats geogràfics.

4.4.3 Reptes estratègics del clúster *gourmet* a Catalunya

Per assolir el primer factor crític d'èxit cal reforçar clarament l'àrea de **desenvolupament i industrialització de producte**. D'una banda, innovant de forma constant el producte per aconseguir la seva diferenciació al mercat, sigui en la seva formulació per aconseguir productes realment nous, sigui aportant modificacions que permetin seguir les pautes de consum del mercat (plats preparats, productes saludables, etc.). De l'altra, innovant en el procés productiu, a partir d'industrialitzar el procés, com a factor crític per augmentar les capacitats productives sense afectar les característiques organolèptiques del producte. En aquest sentit, hi ha força àrees que no només depenen del producte, com poden ser l'envasat o la tecnologia de procés, que permeten garantir el manteniment d'aquestes característiques organolèptiques.

Quant a l'estratègia multicanal, el repte estratègic de les empreses de productes *gourmet* consisteix a **millorar les àrees de comerç i de màrqueting**. Primer, hi ha una clara necessitat de potenciar les capacitats comercials de les empreses, tant des d'un punt de vista quantitatiu (més recursos destinats a ampliar la xarxa comercial de les empreses)

com qualitatiu (formar els comercials de l'empresa i també els de les distribuïdores, perquè a l'hora de dirigir-se a cada canal es vetlli per aconseguir i mantenir el posicionament i la imatge d'alta gamma del producte). Segon, hi ha un repte molt evident en la major part de la indústria *gourmet* catalana relacionada amb l'àrea de màrqueting. De fet, i tot i que en general s'és conscient que les empreses que assoleixen un major renom, no només per part del canal sinó també per part del consumidor final, són les que tenen una estratègia de màrqueting i de comunicació més desenvolupada, poques empreses de productes *gourmet* realitzen a Catalunya esdeveniments públics dirigits als principals clients, accions promocionals, o actes per a la presentació de productes. De la mateixa manera, hi ha pocs casos d'empreses *gourmet* a Catalunya que tinguin una imatge de marca i una presentació del producte d'acord al seu posicionament d'alta gamma, i un dels punts pels quals això és així és per la manca de visió de les empreses de considerar aquesta àrea estratègica així com la necessitat de capacitar-se millor internament o bé saber trobar els recursos adequats a l'entorn. En aquest camp parlem, bàsicament, de millorar el posicionament del producte i de saber-lo adequar i diferenciar a les necessitats de cada canal de venda, a través de reforçar aspectes físics com el disseny i la imatge de la marca i dels envasos, o bé a través d'articular polítiques clares de comunicació i de promoció del producte. En resum, tant en l'àrea comercial com en la de màrqueting, el repte consisteix no només a reforçar les capacitats de les empreses per desenvolupar estratègies exitoses en aquestes àrees, sinó també en capacitar la indústria per adequar-les i aconseguir la seva diferenciació, segons les necessitats i criteris de compra de cada canal de venda.

Com a punt addicional, en el mateix àmbit comercial de les empreses de productes *gourmet*, podem parlar també de la necessitat de **controlar el canal** integrant-se cap endavant, sigui a través del control de la distribució (o, en altres paraules, comprant o associant-se amb empreses distribuïdores de productes *gourmet*), o a través de desenvolupar un canal de venda propi. El fet que el mercat de productes *gourmet* estigui integrat majoritàriament per punts de venda independents i que la distribució també estigui molt atomitzada, dificulta l'accés directe de les empreses no només al consumidor final sinó també al canal de venda. Això pot afectar comercialment l'empresa, especialment en els casos que es vulgui comercialitzar nous productes. En aquest camp estaríem parlant de reptes estratègics relacionats sobretot amb el finançament del creixement, la identificació d'oportunitats per a la integració cap endavant, la determinació d'una marca i de localitzacions per a la cadena de botigues, etc.

Finalment, un dels reptes clarament estratègics de les empreses de productes *gourmet* és l'**obertura de nous mercats**, que ha de facilitar en gran mesura el creixement d'aquestes empreses, i poder desenvolupar també l'estratègia de gestió multicanal. Vèiem abans que la internacionalització és un repte crucial de tota la indústria catalana, però creix en importància en el cas de la indústria *gourmet*, tot tenint en compte la necessitat de créixer i per això ser capaços d'obrir noves portes i canals a l'exterior.

4.5 Pla d'acció

Un cop realitzada l'anàlisi estratègica del negoci, l'objectiu final del projecte era definir un pla d'accions que donessin suport a les empreses del clúster *gourmet* de Catalunya a l'hora d'assolir els seus reptes estratègics.

El pla d'acció que es va definir està en marxa des de fa un any i hi estan participant amb èxit més de 50 empreses del clúster *gourmet* a Catalunya. Entre les activitats realitzades fins al moment, cal destacar les següents:

- L'organització de trobades empresarials, sota el nom d'"Esmorzars *gourmet*" amb l'objectiu de dinamitzar el coneixement i interacció entre les empreses de productes *gourmet* per tal de possibilitar i potenciar l'intercanvi d'informació, la recerca de sinergies comercials o de distribució i actuar com a possible punt de trobada per a la identi-

ficació de possibles projectes de tipus col·laboratiu. Les trobades poden comptar amb ponències o xerrades de diferents temàtiques, des de la presentació de casos de referència internacionals de productes *gourmet*, de mercats internacionals d'interès o de casos descriptius de criteris de compra de clients de productes *gourmet*. Com a casos concrets, s'ha comptat amb la participació de la responsable de l'oficina d'ACCÍÓ als Estats Units que ha realitzat un estudi del mercat de productes *gourmet* a aquest país i ha definit la possibilitat de dur a terme accions de promoció conjunta a destí amb el clúster català.

- Cofinançament per a la realització d'un curs de formació en posicionament i màrqueting, amb l'objectiu de potenciar la formació de perfils professionals per al posicionament del producte *gourmet*. En aquest sentit s'ha comptat amb la participació de professionals d'ESADE experts en aquesta temàtica, tot combinant el vessant teòric amb casos pràctics d'empreses del sector. A través d'aquest curs s'ha donat resposta a temes d'interès, com la importància del posicionament de la marca i del producte en el mercat, les claus dels elements principals com el *branding*, el *packaging*, la publicitat, els esdeveniments, o una política de RRPP, i la gestió del posicionament del producte en la comercialització multicanal.
- Organització d'un *workshop* per a la gestió del disseny, amb la finalitat d'estimular les empreses a integrar el disseny en la planificació estratègica, mostrar el disseny com a factor clau d'èxit i dotar els participants dels instruments bàsics per optimitzar la gestió que es fa del disseny.

Programa del pla d'acció del clúster de productes *gourmet* a Catalunya



**L'estratègia de servei al canal
foodservice a Catalunya**

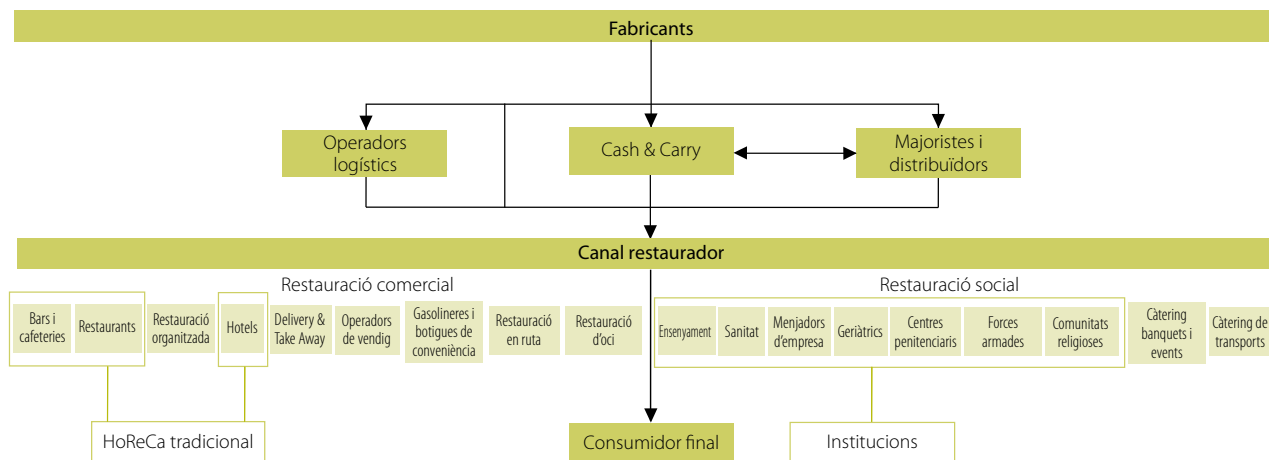


5.1 Introducció. Definició del canal *foodservice*

L'estratègia de servei al canal *foodservice* és segurament una de les menys visibles de la indústria alimentària a Catalunya. El fet de tenir com a mercat un segment del qual es disposa de poca informació i poques dades clares, sumat al fet que poques empreses desenvolupen aquesta estratègia de forma "pura", ha contribuït que es tracti d'un sector poc conegut.

Quan es parla de *foodservice* s'inclouen tots els canals de venda que impliquen un consum alimentari fora de casa. Aquest concepte és força més agregador del que s'ha utilitzat tradicionalment en un àmbit espanyol, com era el concepte horeca, que incloïa només una part del segment (HOTels, RESTaurants i CAFeteries), i que a més és un terme que no s'utilitza a escala internacional. El segment de mercat *foodservice* es divideix usualment en dues categories: el *foodservice* comercial, on el servei i la venda de productes alimentaris és el cor del seu negoci, i el *foodservice* social, on la restauració no forma part del negoci de les empreses, sinó que és un element inherent a la seva activitat. La forma més fàcil d'identificar les diferències entre ambdues divisions és posant un exemple concret. En el cas de la restauració comercial estem parlant per exemple de restaurants o bars per als quals el seu negoci és precisament servir menjar i beure als clients. En canvi, en el cas de la restauració social, podríem parlar d'una escola, un hospital o una residència, on donar de menjar és una part necessària o complementària per als seus usuaris, però que en qualsevol cas no és la base del seu negoci, sinó que es tracta d'un cost que han d'assumir derivat de l'activitat principal que desenvolupen.

El sistema de valors *foodservice*



Font: Club Greco.

Segons alguns estudis analitzats, Espanya és el primer mercat mundial en nombre d'establiments de restauració *per capita*, i és també un dels primers en despesa per habitant, reforçant així la importància que té aquest segment a l'estat.

5.2 La indústria *foodservice* a Catalunya

L'anàlisi s'ha centrat de forma especial en les empreses que tenen el segment *foodservice* com a línia rellevant per al seu negoci. Es parteix de la hipòtesi que hi ha molt poques empreses a la indústria catalana que dediquin la totalitat dels seus ingressos al segment *foodservice*, ja que l'estratègia de servei a aquest canal de venda no és una estratègia pura, sinó que sovint ve combinada amb altres estratègies, com per exemple l'estratègia de productes *gourmet*, l'estratègia de productes amb marca reconeguda, etc. En aquest sentit, i per facilitar la identificació d'aquestes empreses, s'han tingut en compte dos criteris: que almenys una quarta part de les vendes totals procedixin d'aquest segment o bé que internament hi hagi una divisió específica (amb recursos específics i diferenciats) per a *foodservice*. Partint d'aquests punts, s'han identificat unes 150 empreses a Catalunya que pel fet de tenir una divisió clarament important de *foodservice* entenem com a empreses pures o quasi pures. Tanmateix, i tenint en compte que no existeix actualment cap base de dades del sector ni a Catalunya ni a Espanya, i tampoc no s'han dut a terme estudis d'aquesta indústria amb anterioritat, es considera que hi pot haver encara un nombre addicional d'empreses per a les quals el segment *foodservice* tingui un pes significatiu, estimat en unes 300 empreses addicionals. En definitiva, s'estima que a Catalunya hi pot haver un nombre total d'unues 450 empreses pures o quasi pures del segment *foodservice*, però més enllà d'aquesta xifra resulta complicat poder considerar també el volum de negoci generat per aquestes empreses.

És per això que a l'hora de dimensionar en termes de valor la indústria *foodservice* a Catalunya s'ha optat per realitzar una estimació a partir de les dades de la indústria alimentària catalana i les xifres mitjanes de cada categoria alimentària que es destinen al segment *foodservice* al mercat espanyol. Aplicant el percentatge que, de mitjana, es ven de cada categoria de producte al canal *foodservice* a Espanya, al valor de la producció de cada una d'aquestes categories de la indústria catalana, s'ha obtingut una aproximació del valor de la producció catalana que es destina al segment *foodservice*.

Estimació del valor de la producció de la indústria transformadora alimentària destinada al segment *foodservice* 2007

	Volum de negoci total. En milers d'euros, 2007	% Mitjana horeca	Volum de negoci horeca. En milers d'euros, 2007
Indústria càrnia	5.399.923,0	21,40%	1.155.651,71
Productes alimentació animal	2.117.127,0		–
Altres productes diversos	1.753.957,0	58,77%	1.030.800,53
Pa, pastisseria i galetes	1.323.043,0	18,27%	241.774,32
Greixos i olis	1.290.314,0	23,14%	298.631,41
Aigües i begudes analcohòliques	1.196.162,0	54,13%	647.522,60
Vins	1.113.335,0	67,53%	751.804,88
Indústries làcties	1.019.256,0	16,63%	169.532,28
Sucre, xocolata i confiteria	801.627,0	6,04%	48.392,98
Altres	660.307,0	20,00%	132.061,40
Conserves de fruites i hortalisses	549.665,0	13,33%	73.285,23
Productes molinaria	478.927,0	12,80%	61.322,67
Altres begudes alcohòliques	310.783,0	81,35%	252.836,58
Transformació de peix	95.399,0	22,74%	21.689,72
	18.109.825,0		4.885.306,30

Font: Elaboració pròpia, a partir de dades del MARM – Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

Aplicant aquest mètode deduïm que gairebé una tercera part del valor de la producció de la indústria transformadora alimentària catalana (extraient el volum de negoci procedent del subsector de l'alimentació animal) prové del segment *foodservice*, amb una estimació d'un volum de negoci total de més de 4.880 milions d'euros.

Tanmateix, a l'estratègia de servei al canal *foodservice* la indústria no juga un rol únic, sinó que a la mateixa cadena de valor s'ha de tenir en compte també un altre tipus de jugador empresarial molt important en l'evolució del negoci, com són les empreses distribuïdores. Tot i que en general la distribució dedicada a *foodservice* està força atomitzada, cal afegir les empreses que formen part d'aquest grup a l'anàlisi d'aquest negoci, ja que per elles passen bona part dels reptes estratègics del negoci i per tant cal conèixer-los des d'un punt de vista competitiu amb més profunditat. En aquest sentit, s'ha identificat a Catalunya un nombre important d'empreses que juguen un paper clau en la distribució per al canal *foodservice*. Són empreses que estan creixent en el mercat a partir d'ampliar el seu portafoli de productes i la cobertura geogràfica que donen, sovint a través de l'adquisició d'altres empreses. Seguint aquest camí assoleixen en moltes ocasions una dimensió clarament superior a la de la seva indústria proveïdora, que els permet també desenvolupar la seva activitat aportant cada vegada més serveis de valor afegit. En aquest camp, caldria incloure també totes les empreses majoristes, sovint de producte fresc, que tendeixen cada vegada més a participar en activitats de transformació del producte, i que per tant ocupen amb més força una posició estratègica al llarg de la cadena d'aprovisionament del segment *foodservice*.

Tenint en compte que les empreses identificades com a clau per al segment *foodservice* a Catalunya realment desenvolupen activitats variades i també pertanyen a categories de producte força diferents, queda clar que la caracterització empresarial és també diversa.

Tot i així, i partint dels grups en què tradicionalment s'ha classificat els productes alimentaris, podem arribar a identificar els trets característics de les empreses identificades com a clau en aquest segment a Catalunya.

En primer lloc trobem les empreses de begudes que poden arribar a aportar al total de mercat *foodservice* gairebé el 50% del volum de negoci. És l'únic cas en què la marca del producte és visible per al consumidor final i, fins i tot, la pot escollir (com en el cas dels vins, caves o les begudes alcohòliques) en els punts de consum. A Catalunya trobaríem grans empreses marquistes que moltes vegades exerceixen també el control de la distribució (de forma directa o a través d'acords de semiexclusivitat) i serien així un model força atípic respecte a la resta de la indústria dirigida al canal *foodservice*.

En segon lloc tenim les empreses d'alimentació seca, on tenen un pes molt important les empreses de gran consum amb una divisió específica interna per al canal *foodservice*, que tot i així es troben amb el repte d'aconseguir treure partit del potencial de les seves marques també per al canal *foodservice*, on el pes de la marca no és un factor d'avantatge competitiu tant clar com el de la gran distribució. En aquestes dues primeres categories de producte és on les grans empreses distribuïdores especialitzades en *foodservice* tenen presència a Catalunya, encara que la tendència, com veurem als següents punts, és a anar incorporant més gamma de producte i entrar, per tant, també en producte fresc.

En alimentació fresca el tipus d'empresa és força diferent, ja que trobaríem sobretot empreses tradicionalment majoristes amb certa dimensió empresarial que tendeixen a integrar-se verticalment cap a la distribució i també la transformació del producte (el que es coneix com quartes i cinquenes gammes).

Finalment, hi hauria una última categoria addicional de productes que cal fer esment de forma específica per la clara vinculació que tenen amb el segment *foodservice*, com és la categoria de plats preparats. Tot i que pot ser una línia de producte desenvolupada també per empreses d'alimentació seca o fresca, cal fer aquesta puntualització tot tenint en compte que és un dels segments on s'ha detectat un major potencial per part de la indústria catalana. Hi ha un nombre important d'empreses amb un volum de negoci entre els 15 i els 30 milions d'euros que estan especialitzades en aquest tipus de producte per al segment *foodservice* i que en els últims anys han experimentat creixements de dos dígits.

Una categoria a part podrien ser les empreses de càtering amb un model mixt de negoci, sent alhora industrials, servint a tercers, com a la vegada clients de la indústria *foodservice* comprant productes per a les seves cuines centrals. En aquest segment hi ha també un nombre important d'empreses amb seu a Catalunya que estan experimentant forts creixements i que en definitiva combinen tant el vessant servei com el vessant més industrial.

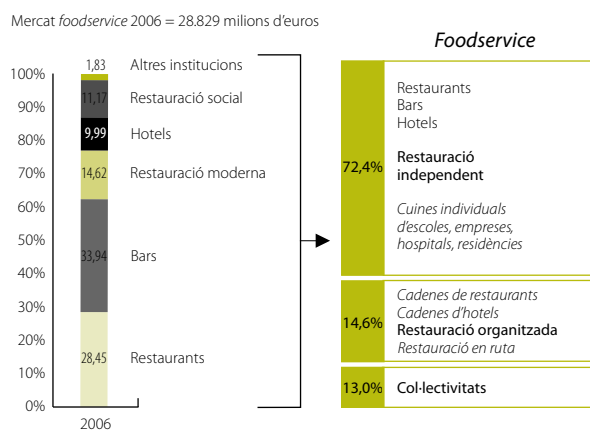
5.3 El segment de mercat *foodservice*

5.3.1 Dimensió del mercat *foodservice* a Espanya i a escala internacional

Segons les dades que s'utilitzen de forma comuna per part del sector, l'any 2006 el mercat del *foodservice* a Espanya va moure 28.820 milions d'euros, que es repartien principalment entre els bars i restaurants independents (33,94% i 28,45%, respectivament), la restauració moderna organitzada en cadenes (14,62%) i la restauració social (11%). Com veurem més endavant, l'evolució d'aquests diferents segments és diversa, però en qualsevol cas la dada clau avui dia és que més d'un 70% del mercat *foodservice* està encara en mans de la restauració independent. Es considera restauració independent tots els establiments gestionats per petites empreses o autònoms que tenen un sol punt de venda. Aquests establiments es caracteritzen usualment per una gestió no massa professionalitzada del negoci i on les decisions es prenen sovint de forma poc estructurada. D'altra banda, sota el concepte de la restauració moderna s'hi inclouen totes aquelles empreses del món de la restauració que agrupen més de tres establiments, sigui sota una

mateixa marca o no. És important matisar que la restauració moderna no es redueix a cadenes de menjar ràpid com en d'altres mercats internacionals on potser és més usual, sinó que existeix també un nombre important de cadenes de restauració tradicional. Precisament l'estudi ha servit per detectar una concentració important d'aquest tipus de cadenes a Catalunya, ja que algunes de les principals cadenes de restauració a Espanya hi tenen la seva seu social. De la mateixa manera, cal posar en relleu el fet que la restauració organitzada a Espanya segueix unes pautes de comportament diferents en molts casos als models que trobem a l'exterior. Tot i que es tracta d'un segment que està canviant en els últims anys, com veurem més endavant, durant força temps sota el concepte de restauració organitzada s'han inclòs empreses que, si bé gestionen un grup de diferents establiments, no s'organitzen a través de models realment centralitzats. Per exemple, podem trobar casos de grans cadenes de menjar ràpid on fins fa ben poc les activitats logístiques o de producció no estaven centralitzades. De la mateixa manera, podem trobar grans cadenes d'hotels, on el servei de restauració no s'ha estructurat de forma organitzada, i on per tant cada restaurant de cada hotel és gestionat pels seus respectius responsables de forma gairebé totalment independent.

El mercat *foodservice* a Espanya: dimensió i quotes de mercat



Font: Cluster Development a partir de dades de "El canal horeca en España", Iliada Consulting, Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2007.

La caracterització del mercat condiona naturalment la forma en què els industrials poden accedir-hi. D'aquesta manera, veiem que perquè la indústria proveïdora de *foodservice* pugui accedir de forma directa a un 70% del mercat (la restauració independent), necessita una sèrie de recursos de què sovint, per dimensió, no disposa per poder-hi fer front internament. És per això que s'estima que en un 80% del valor del mercat total *foodservice*, els productes arriben al canal a través d'intermediaris o distribuïdors, que són els que definitivament tenen l'accés al client independent. Des d'aquest punt de vista, conèixer quina és l'evolució de la posició competitiva del distribuïdor és clau per a l'anàlisi estratègica del sector. Incorporar per tant la figura del distribuïdor a l'anàlisi del sector ens permetrà definir millor com es pot competir al segment de mercat *foodservice* i determinar quines són les vies de creixement.

Si comparem aquestes dades amb les de mercats internacionals, conclourem que la restauració organitzada té molt menys pes a Espanya que als mercats exteriors. En el segment dels establiments de menjar ràpid (que a Espanya inclouria el segment "bar"), veiem que mentre a Espanya les cadenes organitzades no passen del 10% respecte al total, als mercats internacionals poden arribar a superar el 40% o el 50%, com és el cas de França, la Gran Bretanya o sobretot els Estats Units (amb un 77% respecte al total).

Segons valoracions recollides a les entrevistes, es considera que el pes tan important de la restauració independent va lligada a la forta tradició a Espanya d'aquest tipus d'establiments, factor que pot incidir també en el creixement més lent del canal organitzat.

Rànquing de la restauració organitzada a Espanya (2007)

Vendes en milions d'euros

Núm.	Empresa	Localitat	Ocupació 2007	Vendes 2006	Vendes 2007
1	MCDONALD'S ESPANYA (GRUP)	MADRID	18.700	659,00	707,00 (1)
2	TELE PIZZA (GRUP)	SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES (M)	30.000	468,52	503,00 (1)
3	AREAS	BARCELONA	11.862	394,56	438,66 (2)
4	HEINEKEN ESPAÑA (TEMÀTICS)	SEVILLA	6.300	375,00	400,00 (2)
5	GRUPO VIPS	MADRID	10.250	285,00	360,00 (2)
6	BURGER KING ESPANYA	POZUELO DE ALARCÓN (M)	9.000	285,00	329,00 (1)
7	GRUPO ZENA	MADRID	7.000	250,00	290,00 (3)
8	THE EAT OUT GROUP	SANT CUGAT DEL VALLÈS (B)	4.900	240,00	260,00 (1)
9	EL CORTE INGLÉS (RESTAURACIÓ)	MADRID	2.300	205,00	220,00
10	COMESS GROUP DE RESTAURACIÓN	POZUELO DE ALARCÓN (M)	3.500	70,00	175,00 (1)
11	YUM RESTAURANTE ESPAÑA	MADRID	5.000	125,40	130,00 (1)
12	RODILLA SANCHEZ (GRUP)	MADRID	3.425	62,35	113,00 (1)
13	AUTOGRILL	MADRID	1.450	95,20	100,03
14	SELECT SERVICE PARTNER (SSP)	ARAVACA (M)	950	66,00	74,00
15	GRUPO MALLORCA	MADRID	1.000	65,50	66,00
16	GRUPO PARADIS	BARCELONA	2.000	65,00	65,00 (4)
17	GRUPO MONCHO'S	BARCELONA	1.125	60,00	62,00
18	RESTAURANTE FOOD	POZUELO DE ALARCÓN (M)	650	–	62,00 (5)
19	ESTABLIMENTS VIENA	SABADELL (B)	1.400	49,41	60,50
20	RESTALIA GRUP P NEORESTAURACIÓN	POZUELO DE ALARCÓN (M)	1.100	50,00	60,00 (1)
21	AN GRUP	BARCELONA	650	42,00	54,00
22	GRUPO ARTURO CANTOBLANCO	MADRID	3.000	42,00	48,00 (2)
23	COMPAÑIA DEL TRÓPICO CAFÉ Y TÉ	BARCELONA	798	32,50	46,00 (1)
24	CADENA MENTA	BARCELONA	124	–	43,00 (2)
25	GRUPO CACHEIRO 2000	BARCELONA	500	33,00	40,00
26	GRUPO FARGA	MONTGAT (B)	600	33,00	35,00 (1)
27	ANDILANA	BARCELONA	500	30,00	35,00
28	STARBUCKS COFFEE ESPAÑA	MADRID	750	33,00	35,00 (1)
29	GRUPO JOSÉ LUIS	ALCOBENDAS (M)	550	33,00	33,50
30	IKEA IBÉRICA (IKEA FOOD)	SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES (M)	536	25,00	33,42
31	CIA. DALLAS RIB'S (TONY ROMA'S)	MADRID	640	31,00	32,00
32	RESTORALIA	ELDA-PI. FINCA LACY (A)	700	30,00	32,00 (1)
33	IBERSOL ESPAÑA	VIGO (B)	1.600	28,00	31,94 (6)
34	DONER KEBAP ISTAMBUL	CASARRUBIOS DEL MONTE (TO)	123	29,00	31,00 (1)

Rànquing de la restauració organitzada a Espanya (2007)

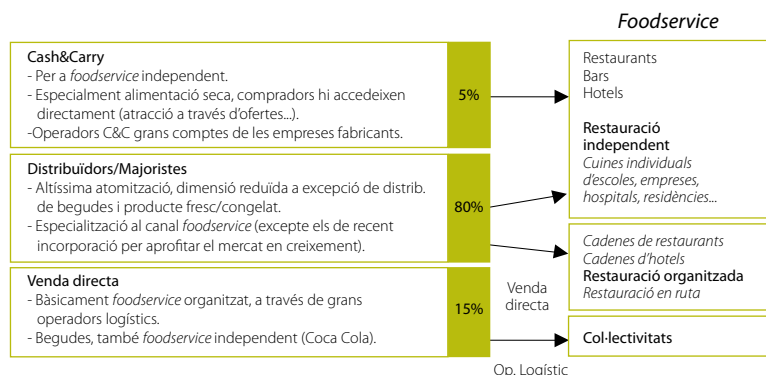
Vendes en milions d'euros

Núm.	Empresa	Localitat	Ocupació 2007	Vendes 2006	Vendes 2007
35	SAGAROTEGI	BARCELONA	415	28,00	30,00
36	HÄAGEN-DAZS	MADRID	190	27,00	30,00 (1)
37	CADENA HARD ROCK	MADRID	320	25,33	28,05
38	VILLAMEJOR RESTAURACIÓN	MADRID	690	–	28,00 (1)
39	RE-IMAGINA RESTAURACIÓN	SARAGOSSA	300	24,20	25,00 (1)
40	GRUPO OTER	MADRID	300	20,00	24,00 (1)
41	PIZZA MARZANO	SANT BOI DEL LLOBREGAT (B)	450	20,00	23,00
42	GRUPO LA MAQUINA	MADRID	220	15,54	22,16 (1)
43	CAFESOTRE	MADRID	390	26,60	21,60
44	EL ASADOR DE ARANDA (GRUP)	MADRID	300	20,00	21,00
45	CAFE ROVI	SANT BOI DEL LLOBREGAT (B)	225	19,00	20,00 (1)
46	UNILEVER FOODS ESP (GELATERIES)	BARCELONA	430	21,33	20,00 (1)
47	JUNIO 1972 RESTAURACIÓN	MÀLAGA	250	18,00	20,00 (1)
48	CADENA PIZZA JARDÍN	MADRID	700	18,00	19,00
49	PANA-ROM	BARCELONA	600	17,50	18,00
50	LA VACA ARGENTINA (GRUPO ZELAND)	MADRID	340	16,81	17,00

Font: Hostelco.

5.3.2 El canal de venda al segment *foodservice*

El canal de venda



Font: Cluster Development.

La distribució al canal *foodservice* a Catalunya i a Espanya es caracteritza per una altíssima atomització. Es tracta d'empreses de reduïda dimensió, enfocades a un mercat clarament local o regional. La major part de les empreses distribuïdores de *foodservice* acostumen a ser empreses que entre 15 i 20 anys abans havien estat venent al canal indepen-

dent de l'alimentació per al consumidor final, i que amb el pes creixent de la gran distribució es van veure obligats a entrar en nous segments de mercat. L'excepció prové d'un nombre molt reduït d'empreses que sí que tenen una dimensió important (amb facturacions superiors al centenar i inclús milers de milions d'euros), però amb un origen força diferent. Aquestes grans empreses distribuïdores catalanes s'han ubicat des d'un inici en la distribució de begudes, on no hi ha les mateixes regles de joc. El punt crític serà conèixer l'evolució estratègica que estan seguint aquestes empreses, ja que aquest serà el factor que ens permetrà conèixer també millor les opcions estratègiques al negoci *foodservice*.

A més de la distribució, s'ha de tenir en compte també dues vies alternatives per arribar al mercat *foodservice*. D'una banda, el canal de venda Cash&Carry, a través del qual s'estima que passa el 5% del volum de negoci generat en aquest mercat. Aquest canal és utilitzat especialment per part de la restauració independent, perquè els compradors de bars i restaurants poden accedir-hi i comprar directament i sobretot per a determinades categories de producte, com és l'alimentació seca i les begudes. El canal dels Cash&Carry es concentra en mans de pocs jugadors, normalment amb un model en cadena i sovint, pertanyents a grups de distribució, tant internacionals com nacionals.

D'altra banda, la tercera via per accedir al mercat *foodservice* és la venda directa, que es produeix quan els fabricants comercialitzen els seus productes sense intermediaris al mercat *foodservice*. Aquest camí es produeix sobretot quan el client *foodservice* és la restauració organitzada en cadena, ja que aquesta restauració acostuma a realitzar les compres centralment o estructurada, i per tant acostumen a seleccionar i adquirir els productes directament. El percentatge de productes que arriben a través de la venda directa s'assimila a la quota de mercat que vèiem anteriorment que té la restauració organitzada al mercat *foodservice*, amb la qual cosa es confirma la vinculació que té aquesta forma de comercialitzar amb el tipus de client que hi ha al final de la cadena.

En qualsevol cas, les relacions que hem fet fins ara respecte al tipus de producte o tipus de segment del mercat *foodservice* amb els diferents canals de venda, també presenta excepcions. Així, podem trobar exemples de fabricants, sobretot reconegudes marques de begudes però també d'altres tipus de producte, que arriben de forma directa a tot el mercat *foodservice*, amb independència de si es tracta del segment de mercat independent o organitzat. Sovint però, es tracta de casos molt puntuals i que tenen molt a veure amb l'estratègia històrica de cada empresa, on l'aproximació directa al mercat amb una xarxa comercial i de distribució pròpia ha anat evolucionant amb el creixement de l'empresa.

5.4 Canvis al negoci *foodservice*

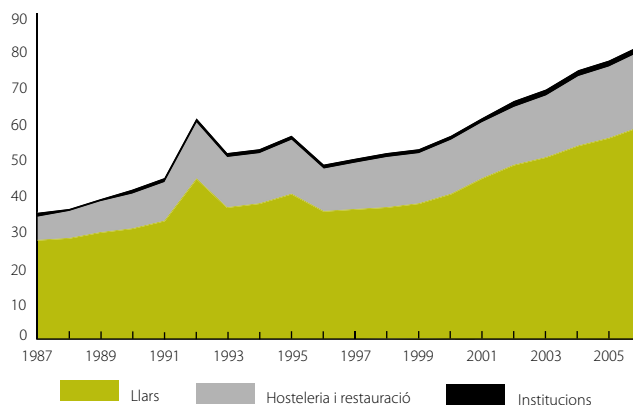
5.4.1 Canvis al mercat

Durant l'última dècada el mercat *foodservice* ha seguit un clar creixement a Espanya. Aquesta evolució ha estat positiva des del punt de vista de la pròpia dimensió del mercat, amb un creixement mitjà anual entre els anys 1989 i 2006 a Espanya de més d'un 6%, xifra superior al del mercat alimentari situat en poc més del 4%. Podem veure així, amb dades respecte al total del mercat de l'alimentació a Espanya, com la quota del segment *foodservice* s'ha vist incrementada de gairebé la cinquena part (19%) l'any 1989 a la quarta part a l'any 2006 (més del 25%). Per tant, malgrat que el segment domèstic (tota la despesa realitzada per menjar a casa) no ha deixat de ser el segment principal, el segment de fora de la llar ha anat guanyant terreny de forma lenta però sostinguda.

Evolució a Espanya del mercat *foodservice* en dimensió i respecte al mercat alimentari

1989-2006, en milions d'euros

Any	Llars	Host. i restauració	Institucions	Total
1987	27.630 (78,36%)	6.840 (19,40%)	790 (2,24%)	35.260
1997	36.620 (73,04%)	12.530 (24,99%)	990 (1,97%)	50.140
2002	48.510 (73,22%)	16.490 (24,89%)	1.250 (1,89%)	66.250
2006	59.360 (72,46%)	21.000 (25,63%)	1.569 (1,9%)	81.920

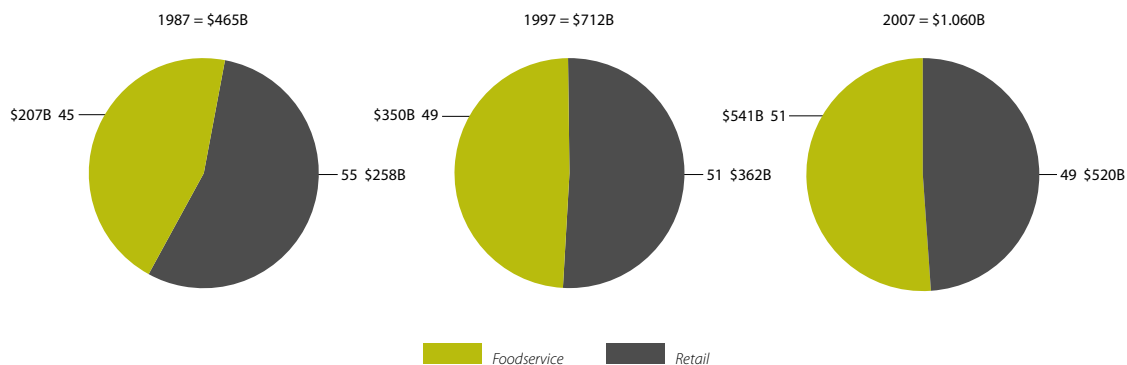


Font: MARM – Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

Aquest punt confirma la tendència que també s'observa internacionalment, on la despesa en menjar realitzada en el canal *foodservice* ocupa cada cop un lloc més important als pressupostos familiars. En aquest sentit és molt clar el següent gràfic en què es compara la quota de mercat dels dos segments (llar i fora de la llar) en alimentació als Estats Units, i es comprova que entre els anys vuitanta i noranta hi va haver un fort creixement del segment *foodservice*, en què es va passar de poc més del 40% al 51% ja consolidat actualment.

Evolució del mercat *foodservice* vs. comerç als Estats Units

En bilions de dòlars



Font: Technomic, 2008. Comparativa amb les vendes a comerç equivalents, exclou les vendes de begudes alcohòliques.

De la mateixa manera, d'altres països com Gran Bretanya, Alemanya, França o Itàlia, presenten una despesa relativa fora de la llar major a l'espanyola, pròxima en la majoria de casos al 35% del total del mercat, xifra en creixement i on les estimacions parlen que aquesta quota tendeixi al 50% a la llarga.

En qualsevol cas, les tendències pel que fa al consumidor final que vèiem a la introducció confirmen aquesta evolució. El fet que cada cop més persones treballin més lluny de casa, que es disposi de menys temps per preparar el menjar, la major presència de la dona des de fa anys al mercat laboral, que l'oci sigui cada cop una partida més important dels pressupostos familiars, etc., són aspectes que afavoreixen la despesa total fora de la llar i per tant fan que prengui més importància.

Una vegada analitzada l'evolució en general del mercat *foodservice*, podem veure els canvis que s'han produït en el marc del segment mateix. En aquest sentit, analitzem l'evolució dels diferents segments *foodservice* a Espanya, per entendre així quins són aquells que tenen una evolució més positiva i poden ser per tant els segments de futur del mercat.

Evolució dels diferents segments de mercat *foodservice*

	Volum de negoci (milions d'euros)			Quota mercat (%)		Nombre d'establiments	
	2005	2006	Variació 2005-2006	2006	Variació 2005-2006	2006	Variació 2005-2006
Restaurants	8.121	8.202	1,00%	28,45%	-3,14%	55.422	-0,50%
Bars	9.454	9.785	3,50%	33,94%	-0,74%	219.163	-1,50%
Rest. Moderna	3.866	4.214	9,00%	14,62%	4,54%	8.610	5,00%
Hotels	2.595	2.881	11,02%	9,99%	6,48%	17.836	0,20%
Rest. Social	3.095	3.219	4,01%	11,17%	-0,25%	24.975	-0,50%
Altres institucions	518	528	1,93%	1,83%	-2,24%	700	0,00%
Total	27.649	28.829	4,27%			326.706	-1,00%

Font: "El canal horeca en España", Iliada Consulting, Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2007.

Hem vist abans que el gruix del mercat *foodservice* a Espanya el 2006 està en mans de la restauració independent (sobretot restaurants i bars amb un 28% i un 33% respectivament del mercat) mentre que la restauració organitzada (o moderna) representa només un 14% del mercat. Malgrat això, les dades d'evolució dels diferents segments al mercat espanyol entre els anys 2005 i 2006, permeten constatar que mentre la despesa realitzada en restaurants i bars independents està en decreixement, la despesa provinent d'hotels i de la restauració moderna és la que més contribueix al creixement del total del mercat. En el cas dels hotels, denota la importància que des d'aquest segment s'ha donat darrerament a la millora del servei de restauració, donat tant a clients de l'hotel com a persones externes. En el cas de la restauració organitzada, una raó important és l'increment del nombre d'establiments de cadenes ja existents o fins i tot l'aparició de noves cadenes organitzades els últims anys.

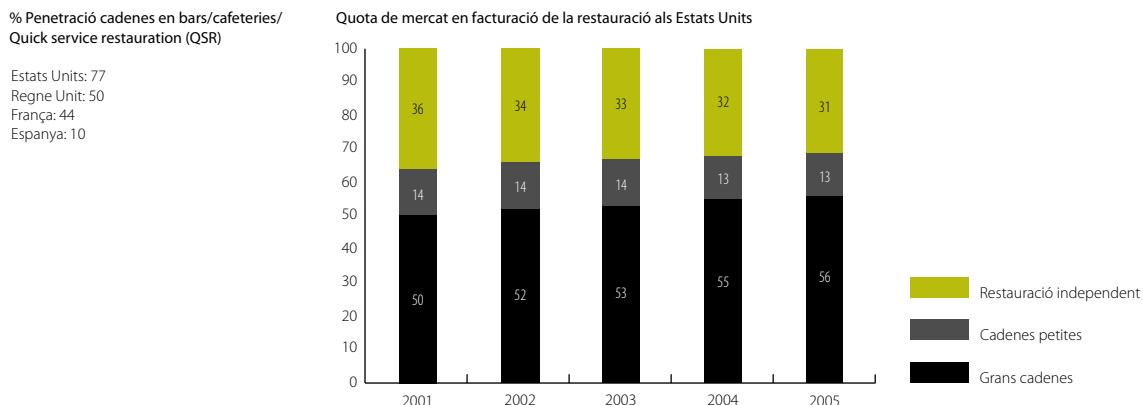
De totes maneres, cal matisar que tot i tractar-se del segment amb un major creixement, la seva quota de mercat respecte al total creix a poc més del 4% anual, i per tant es considera que tot i que aquest segment continuarà en clar creixement, no arribarà a una quota aproximada a la d'altres països internacionals fins al cap d'un període força llarg de temps (en tot cas, més de 10 o 15 anys). La tradició arrelada a la major part d'Espanya de menjar en els bars i restaurants "de sempre", així com la freqüència d'àpats típicament espanyols com el "tapeo", en què el tipus d'establiments són gairebé sempre independents, es relaciona clarament amb aquest creixement menor al que es podria preveure.

Com vèiem abans, el cas dels mercats internacionals és clarament diferent en aquest sentit, i per exemple podem analitzar l'exemple del mercat dels Estats Units, com un dels mercats referents en *foodservice* a escala mundial. En el següent gràfic podem veure que el segment restaurants està compost per establiments independents, per cadenes petites i per grans cadenes i podem observar que tan sols en els últims 5 anys la restauració independent ha passat

de representar un 36% a un 31% del mercat, mentre que l'organitzada, amb un pes clarament predominant de les grans cadenes, contribueix ja en més de dues terceres parts del mercat.

Evolució de la restauració segons nivell d'organització als Estats Units 2001-2005

En percentatge



Font: "Projecte Horeco 2010", Institut Cerdà.

En qualsevol cas, encara que la cultura tradicional pugui actuar com a factor limitant per a la restauració organitzada, i que per tant segueixi un ritme menor al seguit en d'altres mercats internacionals, podem establir com a conclusió primera que el *foodservice* organitzat representarà en un futur, a Espanya, una part clarament més important del mercat.

En aquest sentit cal tenir en compte que la restauració organitzada ha patit força canvis també en els últims anys, especialment respecte a les característiques que inicialment definíem com a particularitats d'aquest segment. Bona part de la restauració organitzada fins ara s'ha inclòs en aquesta definició només pel fet d'agrupar diferents establiments des d'un mateix grup empresarial o propietari. Per tant, hi ha força casos de cadenes d'establiments en què les compres, la producció o fins i tot la logística no estan centralitzades a l'empresa mare i es desenvolupen de forma independent per a cada establiment. Aquest, però, és un dels canvis estratègics que s'està produint en el marc d'aquestes empreses, que cada cop més veuen com a necessari per al creixement sostenible en el temps l'aposta per a l'organització i estructuració del seu model de negoci. Les accions per seguir aquesta estratègia estan passant en els últims anys per:

- **Centralització de les compres:**

Punt clau per aconseguir l'estandardització del producte. En altres paraules, aconseguir que quan un client vagi a qualsevol dels establiments de la cadena, trobi unes mateixes característiques en els productes o menjar que està comprant.

- **Compra de productes de major grau d'elaboració:**

Incidint en la necessitat de minimitzar la dependència dels cuiners, així com el risc d'errors en la manipulació d'aliments. En aquest sentit, en els casos de restauració organitzada (menjar més elaborat), la tendència és crear cuines centrals pròpies que permeten vetllar pel compliment d'aquests criteris, així com ser més eficients en la cadena tant des d'un punt de vista logístic com en costos en la producció.

- **Ús de plataformes logístiques centralitzades:**

Clarament lligat amb els punts anteriors, i a l'expansió geogràfica de les cadenes. Un cop la restauració organitzada expandeix la seva presència més enllà de les zones originàries, necessita també unes plataformes logístiques properes als diferents punts que serveixin per abastar en la freqüència que sigui necessària a tots els establiments.

- **Internacionalització:**

Pas important per a l'estructuració de l'empresa, en el sentit que quan es decideix d'abordar mercats internacionals el model d'organització de l'empresa ha d'estar clarament definit en cada un dels punts del procés, des del subministrament fins al servei de restauració.

Finalment, cal destacar que tot i que la participació de la restauració organitzada hagi de continuar creixent en un futur, és clar que la restauració independent continuarà sent també la primera base del mercat *foodservice*, i per tant bona part dels reptes dels industrials del *foodservice* hauran d'anar enfocats a aquest segment de mercat. Relacionat directament amb aquest punt, cal parlar de l'evolució des d'una perspectiva estratègica de la distribució com a intermediari necessari per arribar a la restauració independent, i per això el següent apartat tracta d'aquests aspectes.

5.4.2 Canvis a la distribució

Ja hem mencionat en diverses ocasions la importància de la figura del distribuïdor per al mercat *foodservice*. Aquesta rellevància ha anat augmentant en els últims anys, atesa la necessitat d'organització en el mercat de la restauració, que tot i que creix com hem vist anteriorment no ho fa al ritme que es podria suposar, tenint en compte l'alta atomització del negoci.

Segurament, és per aquest motiu que bona part dels canvis de tipus estratègic que podem trobar actualment en el negoci del *foodservice* van lligats a la distribució.

- **Fort procés de concentració**, lligat a diferents motius. Manca de relleu generacional, poca professionalització en termes de gestió que fa difícil fer front a possibles crisis, el fet de competir en un negoci complicat i poc transparent, etc. Es tracta d'aspectes que causen que en els últims anys hagin tancat moltes empreses distribuïdores de dimensió reduïda i gairebé sempre de propietat familiar. En alguns casos aquests negocis simplement acaben desapareixent, però en molts casos, altres empreses distribuïdores compren els seus actius com a forma de creixement. A través d'aquestes compres les empreses distribuïdores poden complementar la seva gamma de productes o bé expandir-se geogràficament.
- **Establiment d'aliances estratègiques** entre empreses distribuïdores amb l'objectiu d'incrementar dimensió i obtenir sinergies en les seves activitats. Recentment podem trobar força exemples d'empreses d'arreu d'Espanya que han creat de forma conjunta centrals de compres, o bé han establert aliances entre elles. Amb aquestes accions aconseguen proporcionar preus més ajustats i també donar un millor servei als seus clients, ja que amplien el seu portafoli de productes i també donen servei a diferents punts del país per mitjà dels seus socis.
- **Entrada de nous jugadors al negoci**, especialment operadors logístics, que des d'aquesta activitat intenten realitzar també les funcions del distribuïdor i aparèixer com un proveïdor crític per a la restauració. En la major part

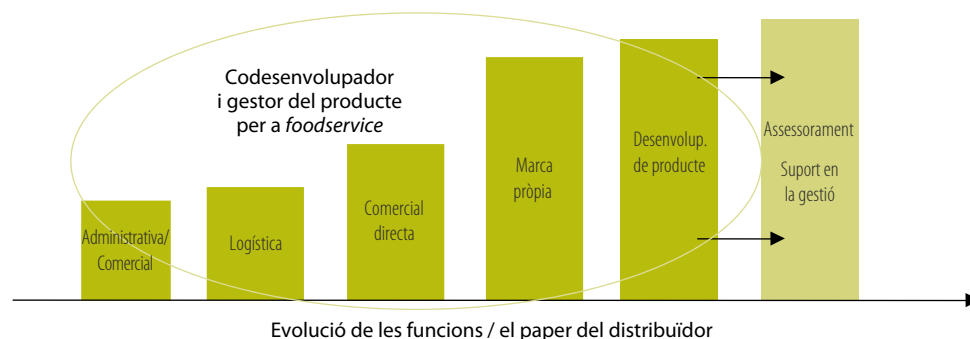
dels casos, però, aquests nous jugadors han establert bàsicament aliances amb la restauració moderna, que és qui pot valorar més bé els beneficis de poder disposar d'un servei únic per a tots i cada un dels seus punts de venda.

- **Integració cap enrere** d'alguns distribuïdors per gestionar l'activitat productiva, i controlar així de més a prop les característiques de determinats productes, especialment aquells que suposen un valor estratègic per a la seva activitat.

La suma d'aquests canvis fa que el paper del distribuïdor al mercat *foodservice* estigui en contínua evolució, i que en definitiva també les seves funcions en el marc del negoci estiguin canviant. D'aquesta manera, es considera que en els últims anys hi ha una part important dels distribuïdors que han passat de fer tan sols l'activitat logística i administrativa tradicional del seu negoci, a realitzar també la funció purament comercial. En d'altres paraules, la seva activitat consistia fins fa ben poc a actuar només d'intermediari de diferents productes per al canal *foodservice*. En canvi, la major part d'aquestes empreses ara afegeixen valor al seu servei per mitjà de seleccionar els productes, buscant a vegades també certa exclusivitat, i realitzant després una activitat comercial directa als seus clients, explicant els productes, recomanant, etc. Aquest ha estat un dels canvis més clars i que més hem vist reproduir-se en el mercat. Addicionalment, podem trobar també casos més concrets d'empreses distribuïdores a Catalunya que estan implantant un model encara més sofisticat. El primer pas cap a aquest model és el fet de comercialitzar productes sota una marca pròpia i col·laborar amb el proveïdor per al desenvolupament del producte. Aquest canvi és crític ja que canvia de forma substancial el rol del distribuïdor, d'una manera que clarament afegeix valor a la seva activitat. Així, aprofitant el coneixement del mercat que tenen com a empreses amb el contacte real amb el client professional, són capaces de definir els requisits o característiques que han de tenir els productes per a què s'ajustin a les demandes del mercat. De forma paral·lela, l'estratègia d'aquestes empreses és impulsar la seva marca pròpia, ja que és la manera de diferenciar-se i donar èmfasi al seu coneixement del mercat respecte dels seus competidors.

Aquesta evolució estratègica la representem gràficament en el següent esquema:

Evolució del rol del distribuïdor de *foodservice*



I per això... **ampliació de gamma i portafoli de productes** (seca/fresca).
Major dimensió: a través de compres a altres empreses i aliances estratègiques.

Font: Cluster Development.

Si veiem exemples de referència d'empreses distribuïdores *foodservice* internacionals, podrem observar que desenvolupen totes i cada una d'aquestes funcions de forma organitzada. El punt final de diferenciació d'aquestes empreses és la funció d'assessorament o de suport en la gestió al client *foodservice*. Des de recomanar els productes que a cada client poden ser útils per a la seva activitat, fins a donar també suport en la gestió dels establiments, que sovint és un dels punts de millora de la restauració no organitzada. Els factors crítics d'èxit per a les empreses distribuïdores de Catalunya per seguir aquest camí estratègic consisteixen a assolir una major dimensió, a través d'adquisicions o d'aliances estratègiques, acció que facilitarà l'ampliació de gamma i portafoli de productes així com de la cobertura geogràfica. En definitiva, qualsevol empresa que hagi de ser referent en un futur a Catalunya i Espanya, ha d'assolir abans aquests reptes estratègics, que són els que el permetran posicionar-se en el mercat com a codesenvolupadors i gestors del producte global per al negoci *foodservice*. Els distribuïdors del futur han d'arribar a ser uns proveïdors integrals i únics de la restauració, sigui minorista o organitzada.

De fet, les empreses de referència internacionals han obtingut unes dimensions equiparables a les de la restauració moderna. Amb aquesta anàlisi podem concloure que si bé a Espanya és complicat arribar a un grau elevat d'organització del mercat, és en l'àmbit de la distribució on el negoci *foodservice* té recorregut per estructurar-se i, com hem vist, és en aquest sentit que s'estan produint els canvis actualment. Per tant, el projecte ha permès detectar la necessitat de donar suport no només a la indústria *foodservice*, sinó també a les empreses distribuïdores que cada cop aporten més valor a la cadena i que poden esdevenir les figures realment clau del negoci en un futur com així ha estat en altres mercats exteriors.



Facturació 2007: 20.200 milions d'euros.

Ebitda/Facturació 2006: 5%.

Nombre de treballadors: 27.160.

- Segona empresa dels Estats Units en distribució *foodservice*.
- Empreses del grup (funció):
 - North Star Foodservice (restauració organitzada).
 - Next Day Gourmet (*supply and equipment*).
 - Monarch Foods (*power brand*).
 - Alliant Logistics (optimitzar logística a tots els departaments).
- Portafoli de productes:
 - Alimentació: més de 40.000 referències.
 - Altres no alimentació: gairebé 10.000 referències.
- Més de 70 centres de distribució.
- Orientació estratègica:
 - Participació forta en el procés de desenvolupament de producte.
 - Gestió de projectes cada vegada més integral, coordinant tota la cadena de valors per donar solucions globals al client.



Facturació: 884 milions d'euros.

Creixement anual facturació (07/02): 11%.

Ebitda/Facturació 2005: 6%.

Nombre de treballadors: 970 (+1.200 autònoms).

- Empresa líder a Itàlia en la distribució *foodservice* amb el **16% de quota de mercat**.
- Cartera de més de **36.000 clients**, entre:
 - Street Market (horeca independent): 62,8%.
 - Grans comptes : 22,1%.
 - Wholesale: 15,1%.
- Dues tercers parts del negoci provenen de restauració comercial.
- 20 centres de distribució i 4 cash&carry.
- Els *drivers* de creixement de MARR són:
 - Llançament de noves *private labels* (>600).
 - Creixement orgànic i a través d'adquisicions de *wholesalers* especialitzats que aportin valor afegit.

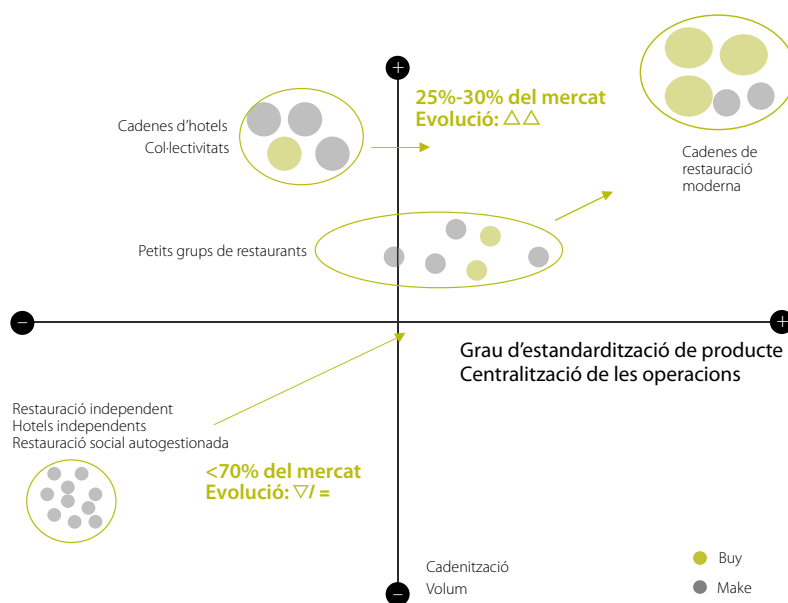
Font: Webs de les empreses.

5.5 Estratègies al segment de mercat *foodservice*

5.5.1 Estratègies al segment de mercat *foodservice*

A mode de resum, veiem quines són les estratègies del mercat *foodservice* i les tendències futures. D'una banda, veiem que les cadenes de restauració moderna que actualment no superen el 15% del mercat total, podran suposar en un futur gairebé el 25% o 30% i per tant la seva evolució serà d'un clar creixement. Encara que en el marc de la restauració moderna podem trobar actualment graus d'estructuració diferents, la tendència prevista sí que és comuna a totes elles. L'anàlisi confirma que tant les cadenes d'hotels, les grans col·lectivitats, les cadenes de restauració i les cadenes de restauració ràpida, tendiran a incrementar el grau d'estandardització del producte i d'aquesta manera incrementin el nivell de centralització de les operacions. Els punts que en un futur seran més diferencials entre les diferents empreses de restauració organitzada tindran relació amb la forma d'obtenció dels seus productes: bé a partir de producció interna o bé a partir de comprar-los a proveïdors. En aquest sentit, es pot afirmar que la major part de la restauració organitzada de menjar ràpid ja compra actualment productes cada cop més elaborats, que facilitin la seva manipulació i evitin la dependència de personal especialitzat a les cuines dels establiments. En canvi, petites cadenes de restaurants, on el menjar requereix una major elaboració, tendeixen actualment a integrar el procés de producció a la seva empresa a través de la creació de cuines centrals. Això els permet controlar de forma directa el grau d'estandardització i sobretot diferenciar el seu producte respecte el dels seus competidors.

Estratègies al segment de mercat *foodservice*



Font: Cluster Development.

D'altra banda, la restauració independent, com hem vist, tendirà a perdre quota en el mercat final. Tot i que en l'actualitat es comencen a observar canvis en els seus criteris de compra, la previsió és que el grau de professionalització de la gestió en general d'aquests establiments continuï sent més aviat reduïda, on els propietaris dels establiments sovint són alhora els responsables de gestió i de compra i fins i tot a vegades els cuiners. És per això que l'estandardització del

producte, o un major grau d'elaboració dels productes seran característiques que costarà més de fer valer en aquest tipus de restauració. En aquest sentit, els processos d'organització de la distribució seran clau, ja que en gran mesura permetran que un mercat final que continuarà altament atomitzat, pugui ser estructurat des d'una fase anterior a la cadena de valors. En definitiva, una distribució més organitzada facilitarà també un mercat final més sofisticat.

5.5.2 Els criteris de compra al segment *foodservice*

L'anàlisi realitzada del mercat *foodservice* ens ha permès d'identificar els principals criteris de compra de les tres tipologies primeres de clients: la restauració independent, la restauració organitzada i les col·lectivitats. En aquest sentit, la primera diferenciació entre aquests clients té relació amb qui decideix la compra.

Diferents decisors de compra a la restauració

	Restauració independent	Restauració organitzada	Col·lectivitats
Decisor	Cuiner Propietari	Màrqueting Cuiner intern Assessor extern Comprador	Comprador Cuiner

Font: Cluster Development.

En la restauració independent és el cuiner qui decideix la compra en la major part dels casos (i aquest, moltes vegades, coincideix o té relació familiar amb el propietari de l'establiment). És per això que es considera molt rellevant comercialment el fet de poder establir un contacte directe amb el responsable de cuina, i per tant és clau poder explicar els productes combinant alhora aspectes de suport per prendre la decisió (ajudar a planificar menús, en la gestió de les compres i en la planificació dels costos, etc.).

En la restauració organitzada, en canvi, el rol de decisor de la compra pot ser compartit per diferents figures. D'una banda, el departament de màrqueting que defineix i reorienta els productes que se serviran en els establiments de forma periòdica. De l'altra, els responsables de cuina interns, que en el departament central de les empreses tenen el coneixement dels productes i per tant són clau per decidir què es necessitarà i quines característiques haurà de tenir (no només intrínsecament pel que fa al producte, sinó també valorant el seu procés de producció). Aquesta tasca pot ser subcontractada ocasionalment o permanent amb assessors externs, experts en matèria gastronòmica. Finalment, tindriem la figura del comprador, que és qui realitza la negociació final amb els proveïdors, especialment en termes de preus.

Per últim, en el cas de les col·lectivitats el decisor de la compra acostuma a ser el comprador, que és qui selecciona i realitza la negociació amb els proveïdors. Tot i així, moltes vegades, i especialment en determinades categories de producte, com l'alimentació fresca (que es compra de forma més local), són els cuiners de cada establiment qui tenen també marge de tria i compra de productes. Aquest cas es produeix també sovint en models de restauració organitzada que encara estan en procés d'estructuració dels seus departaments de compres. Un exemple molt clar és el de les cadenes d'hotels en què un comprador central pot decidir l'adquisició d'una part del portafoli de productes per a tota la cadena, però on els responsables de cuina del restaurant de cada hotel tenen també poder per decidir tota la resta de productes i comprar-los al proveïdor de proximitat que considerin convenient, especialment per als productes frescos.

A partir d'aquesta base podem veure ja els principals criteris de compra de cada tipus de client del mercat *foodservice*, que es resumeixen en el següent quadre. Alguns criteris de compra, com la qualitat entesa com a criteri mínim indispensable, els podem trobar per a cada tipus de client, però els criteris que es marquen seguidament, són aquells que realment diferencien els uns dels altres.

Principals criteris de compra de la restauració

	Restauració independent	Restauració organitzada	Col·lectivitats
Servei (urgències)	✓		✓
Control despesa		✓	✓
Qualitat	✓		✓
Regularitat		✓	✓
Facilitat d'ús		✓	
Reduir dependència cuiner		✓	
<i>Outsourcing</i>		✓	
Cost	✓	✓	✓
Desenvolupament de producte a mida (diferenciació)		✓	
Capacitats productives	✓	✓	✓
Capacitats d'internacionalització		✓	

Font: Cluster Development.

Veiem que la restauració independent té com a primer criteri de compra el servei. Servei sovint entès des del punt de vista de resoldre urgències conseqüència d'una incorrecta planificació de la demanda i els estocs del producte. Tot i que la tendència és que els distribuïdors donin suport en la gestió dels establiments, al tractar-se en general d'un canal molt poc professionalitzat, s'entén que continuï sent un criteri de compra igualment important en un futur. La qualitat és un altre dels punts més valorats per la restauració independent, tot i que potser en igual mesura que el factor cost, que és en general un dels criteris de compra que té en comú la major part del mercat *foodservice*, junt amb les capacitats productives del proveïdor.

Pel que fa a la restauració organitzada, es diferencia bàsicament dels criteris de compra de la restauració independent perquè la major part dels seus criteris de compra estan relacionats amb la necessitat de reduir la dependència dels cuiners. Per això la restauració organitzada valora característiques com la facilitat d'ús del producte (poder-lo manipular més fàcilment i per tant estalviar temps a l'hora de preparar-lo a l'establiment), l'aprovisionament de productes cada vegada més elaborats i la subcontractació d'una major part de processos. Al mateix temps, es valora també la regularitat en l'aprovisionament i característiques dels productes, així com aspectes lligats a la dimensió del proveïdor, pel que fa a capacitats productives, i també de forma especial, a capacitats d'internacionalització. Un últim criteri diferencial és que es valora el desenvolupament de producte a mida i amb certa exclusivitat si és possible, que és el que permet diferenciar-se a la restauració organitzada de la resta del mercat. En resum, la restauració organitzada valora el poder trobar proveïdors integrals que ofereixin garanties de regularitat en el producte i en el subministrament, que efectuin activitats de suport, i que sobretot tinguin capacitat de seguir-los en el seu creixement, ja sigui a escala estatal o internacional.

Finalment, les col·lectivitats comparteixen, d'una banda, alguns dels criteris de la restauració independent com el servei, però de l'altra, amb la restauració organitzada, comparteixen la regularitat i el control de despesa, i amb els dos el cost i les capacitats productives.

5.5.3 Reptes estratègics per al sector *foodservice* a Catalunya

Havent descrit els criteris de compra del mercat *foodservice*, així com les tendències des d'un punt de vista estratègic d'aquest negoci, cal determinar quins són els reptes que ha d'assumir el sector *foodservice* a Catalunya, i que es resumeixen a continuació.

La **millora de les capacitats de desenvolupament de producte**. En aquest sentit, és molt important el desenvolupament de nous productes, com per exemple plats preparats o bé productes amb un grau d'elaboració més elevat, així com el desenvolupament de productes que tant pels ingredients com pels envasos estiguin més adaptats al canal *foodservice*. És crítica també la millora en les tecnologies de conservació, ja sigui millorant tecnologies existents (com per exemple incrementant la vida útil de productes refrigerats) com adaptant els productes a noves tecnologies per a un millor tractament i conservació posterior (altes pressions, envasos actius, etc.).

El **coneixement del mercat**, tant pel que fa a conèixer amb més detall els criteris de compra dels clients *foodservice*, com més genèricament poder obtenir informació més contrastada del mercat (dimensió, canals de venda, evolucions, etc).

L'increment de les **capacitats comercials** és un altre dels reptes estratègics de les empreses *foodservice*. En aquest sentit, es considera que el fet de dedicar recursos des dels industrials *foodservice* a les tasques de comercialització directa és el que pot permetre un assessorament pràctic i un contacte real amb el client i decisors de compra. De la mateixa manera, s'observa la necessitat de realitzar formació específica per al mercat *foodservice*, tant dels perfils comercials com de màrqueting de les empreses, per tal que des de l'empresa industrial l'enfocament al mercat es produeixi en la totalitat del seu procés fins a la venda. En aquest àmbit cal parlar també de l'obertura de nous mercats, com a repte ja genèric de tota la indústria catalana.

Com a quart repte estratègic tindriem la **millora de les operacions i de l'eficiència en la logística**, repte que pot venir facilitat per la millor planificació i l'establiment de sinergies entre empreses en aquestes activitats així com el desenvolupament de plataformes tecnològiques específiques per al segment.

Finalment, cal destacar dos últims reptes estratègics. D'una banda la reflexió estratègica, que ha de permetre identificar i **entrar en els segments de major creixement** en el mercat *foodservice* i determinar els passos necessaris per arribar-hi. I, de l'altra, l'assoliment d'una **major dimensió empresarial**, necessitat comuna tant a la indústria com a la distribució *foodservice* i que és imprescindible per poder assolir els reptes anteriors i per tant poder créixer en aquest mercat.

5.6 Pla d'acció del sector *foodservice* a Catalunya

Durant el projecte es va definir un pla d'acció amb l'objectiu de donar suport a les empreses del sector *foodservice* per assolir els reptes estratègics identificats i ja consensuats. El pla d'acció s'està començant a portar a terme en l'actualitat, i contempla les següents iniciatives:

Desenvolupament de producte
1. Suport en la realització de projectes de desenvolupament de producte
2. Suport en projectes per a millora i desenvolupament de tecnologies de conservació
Coneixement de mercat
3. Estudis de mercat <i>foodservice</i> (Espanya i mercats internacionals)
4. Ponències / Xerrades (amb compradors de referència a nivell espanyol o internacional)
Capacitats comercials i internacionalització
5. Espais per a la presentació de nous productes al client final
6. Projectes de contractació conjunta de comercials de suport
7. Formació específica de perfils professionals per al segment <i>foodservice</i>
8. Programa de millora de proveïdors per a la restauració moderna organitzada
9. Suport en accions per a l'obertura de nous mercats
Millora de les operacions i eficiència logística
10. Suport en projectes de realització conjunta de la logística de distribució
11. Suport a la implementació i desenvolupament de plataformes tecnològiques
Reflexió estratègica, dimensió i integració a la distribució
12. Suport a la realització de projectes de reflexió estratègica segons segments <i>foodservice</i>
13. Suport en projectes per obtenir una major dimensió

Referències



Fonts de coneixement

Estudis i publicacions utilitzats

- Ajuntament de Barcelona (realitzat per l'Institut Cerdà) – Projecte Horeco 2010. Tendències i incidències de l'evolució del canal Horeco.
- Business Insights – Growth Strategies in Premium and Indulgent Food and Drinks to 2008.
- Business Insights – Identifying the Indulgence Consumer.
- Business Insights – Innovation in Gourmet and Specialty Food.
- FIAB (realitzat per Ilíada Consulting) – El canal Horeca en España – Análisis de la situación actual y tendencias futuras.
- MARM – Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (abans MAPA): Panel del consumidor anys 2004, 2006, 2007).

Fonts específiques del sector:

- Alimarket
- Alimentaria
- Club Greco
- Fehr
- FIAB
- Gestión restaurantes
- Hostelmarket
- Indisa
- IRI Infoscan
- MARM – Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino
- Restauración News
- TNS Worldpanel
- Webs d'empreses diverses del sector alimentari espanyol i internacional

Fonts d'informació multisectorial utilitzades:

- Business Insights
- Datamonitor
- Distribución Actualidad
- ICEX

Fonts per a la realització de les bases de dades

- IDESCAT
- Pàgines web de les empreses identificades
- SABI

Maria Pedrals

Consultora de Cluster Development, empresa de consultoria especialitzada en el desenvolupament estratègic de projectes per millorar la competitivitat dels clústers. Llicenciada en Administració i Direcció d'empreses i màster en Business Administration (MBA) per ESADE.

Ha participat en més de 20 projectes de desenvolupament estratègic de clústers, treballant per a governs i agències de desenvolupament regional i local de Catalunya i Espanya. Té experiència a treballar des d'un punt de vista estratègic amb negocis molt diversos: des d'indústries com el tèxtil o el moble, a iniciatives amb una aproximació innovadora com el clúster de productes infantils o el clúster de la moda amb estratègia de marca i *retail*, passant pel clúster de tecnologies per a la mobilitat, el clúster de la química farmacèutica o el clúster de la salut.

Destaca, en concret, la realització d'un nombre important d'iniciatives relacionades amb la indústria alimentària, incloent les iniciatives protagonistes d'aquesta publicació: l'estratègia de productes *gourmet* i l'estratègia de servei al canal *foodservice* a Catalunya.

Lluís Ramis

Soci fundador i director de Cluster Development, empresa de consultoria especialitzada en el desenvolupament estratègic de projectes per millorar la competitivitat dels clústers. Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresarials per la Universitat de Barcelona i màster en Business Administration per l'IESE (Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa).

Té més de 15 anys d'experiència dirigint projectes de reforç competitiu de clústers en diferents països (Espanya, Itàlia, França, Brasil, Argentina, Japó, Singapur, Mèxic...). Ha participat en més d'un centenar de projectes en clústers molts diversos treballant per a governs i agències de desenvolupament regional.

Ha coordinat projectes de clústers per a la Unió Europea (DG Empresa), per a les Nacions Unides-UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) o per al BID (Banc Interamericà de Desenvolupament) entre altres.

Participa regularment, i ha estat convidat com a ponent, en congressos internacionals sobre competitivitat, innovació i clústers d'àmbit internacional i ha publicat diversos articles sobre aquesta matèria.

Alberto Pezzi

Alberto Pezzi és gerent de la Unitat d'Anàlisi Competitiva de l'Observatori de Prospectiva Industrial del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya. Té més de quinze anys d'experiència en desenvolupament econòmic i iniciatives de clústers, treballant tant en el sector privat com en governs locals i regionals, particularment a Emilia-Romagna (Itàlia) i Catalunya (Espanya).

Alberto posseeix una àmplia experiència en consultoria estratègica i és regularment convidat com a ponent en diversos fòrums internacionals de temes relacionats amb les polítiques de clúster i competitivitat regional.

Des de l'octubre del 2009, Alberto és president mundial del The Competitiveness Institute (www.tci-network.org), una xarxa internacional de professionals dedicats a promoure la competitivitat, la innovació i els clústers amb seu mundial a Barcelona.

Recentment Alberto ha estat nominat també membre del grup d'experts de la Comissió Europea per al projecte TACTICS (Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support), una iniciativa adreçada a definir eines innovadores en política de clústers.

Llicenciat en Ciències Econòmiques per la Universitat de Bolonya, màster en Dret, Economia i Polítiques de la Unió Europea pel Col·legi Europeu de Parma (Itàlia) i diploma de postgrau en Història Econòmica i Institucions per la Universitat Autònoma de Barcelona.



ELEMENTAL
CHLORINE
FREE
GUARANTEED

