

Clústers a Catalunya:

Casos empresarials de canvi estratègic



Raó social

Carinsa
Polígon Industrial Can Llobet
C/ J. Cuatrecasas i Arumí, 2
08192 - Sant Quirze del Vallès
Tel. +34 93 712 32 33

info@carinsa.com
www.carinsa.com

Clúster

Packaging Cluster i Beauty Cluster

Cas preparat per

José Luis Nueno Iniesta
Silvia Rodríguez Bouzo
IESE Business School

Coordinació

Roger Ylla Martí
Joan Martí Estévez

© Generalitat de Catalunya

Departament d'Empresa i Ocupació
Direcció General d'Indústria
Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
<http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaocupacio>
Disseny i maquetació: www.cege.es

D. L.: B 23021-2014

El Departament d'Empresa i Ocupació no participa necessàriament de les opinions manifestades en els documents de la col·lecció «Clústers a Catalunya: casos empresarials de canvi estratègic», la responsabilitat de les quals correspon exclusivament als autors.

**Avís legal**

Aquesta obra està subjecta a una llicència 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 a l'autor i no se'n faci un ús comercial de l'obra ni la generació d'obres derivades.

La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Vanesa i Dènia Martínez, presidenta i vicepresidenta respectivament del Grup Carinsa, llegien amb certa incredulitat i creixent preocupació la nota de premsa sobre els resultats de la filial espanyola del líder mundial del sector d'aromes i fragàncies:

«Givaudan Ibérica va aconseguir millorar lleugerament la seva xifra de negoci el 2012. Així doncs, la companyia va obtenir una facturació de 83,18 milions d'euros, la qual cosa va representar un creixement de l'1,9% respecte als 81,60 registrats l'any anterior. No obstant això, els ingressos per exportació van caure un 9% i van representar el 52% de les vendes totals, sis punts percentuals menys que en l'exercici precedent. Per la seva part, el resultat es va reduir a la meitat, ja que va passar d'obtenir uns beneficis de 2,54 milions d'euros el 2011, a 1.041 el 2012»¹.

Per selecció estratègica, i fent de la necessitat virtut, Carinsa va néixer i es va desenvolupar a Espanya servint les marques nacionals que, per mida o per «contracte d'exclusivitat» amb marques multinacionals, eren rebutjades pels grans de la indústria, com Givaudan, Firmenich i IFF, els top 3 de la indústria, amb una quota de mercat del 45%. Aquesta estratègia «d'invisibilitat» o escassa notorietat li havia reportat molt bons resultats, així que la van aplicar en el seu procés d'internacionalització.

El 2013, moltes d'aquestes marques patien, en el mercat espanyol, la pressió de la competència, responent bé amb menys innovació², racionalitzant els seus costos o simplement desapareixien dels lineals, conseqüència de la racionalització d'assortiments per part dels distribuïdors, i van ser substituïdes per la marca del distribuïdor³. Carinsa havia estat, un cop més, més àgil en servir als distribuïdors en les seves marques pròpies, cosa que li ha havia permès continuar creixent, i no poc, en el mercat espanyol.

Això no obstant, les seves vendes, encara que creixents, estaven cada cop més concentrades en menys clients i a més distribuïdors, i menys en el seu mercat més «agraït» (marques nacionals i segones marques ignorades pels grans proveïdors). D'altra banda, la pressió s'estava traslladant als líders multinacionals del sector de productes de gran consum, com a conseqüència de les dificultats, o la desaparició, dels «campions locals».

Posarien els «Goliat» de la indústria en el seu punt de mira els seus clients habituals, a la fi de posar «pegats» als seus resultats a Espanya? I a més, què passaria amb els mercats emergents amb majors expectatives de creixement que un mercat madur com l'espanyol? Cap a on apuntarien primer? Com donar resposta a aquesta circumstància? Hauria Carinsa de prendre una posició més agressiva en el compliment de la seva missió empresarial?

1. <http://www.alimarket.es/noticia/132954/Givaudan-iberica-mantiene-el-tipo>

2. La inversió en innovació en el sector d'FMCG per al període 2007-2011 es va veure reduïda en un 60%. Font: <http://www.kantarworldpanel.com/les>

3. «Els espanyols són heavy users de la Marca de Distribuïdor, amb una participació del 41,5% de les vendes en valor, la segona més alta a nivell europeu, liderant el creixement de les categories de perfumeria i drogueria». Font: <http://www.iriworldwide.es>

1. Història

El Grup Carinsa, Creaciones Aromáticas Industriales S.A., va iniciar la seva singladura el 1993, a la localitat de Sant Quirze del Vallès (Barcelona), gràcies a la visió del seu fundador, Albert Martínez, enginyer químic per l'IQS. L'Albert va detectar una demanda insatisfeta de solucions innovadores en matèria d'aromes per part dels fabricants locals del sector alimentari, i va hipotecar les dues propietats familiars per aconseguir el finançament necessari.

«Les necessitats d'innovació i de servei de les pimes no eren ateses ni per les multinacionals, que rebutjaven aquest segment per la seva escassa dimensió, ni per les empreses locals, que destinaven els seus escassos recursos a continuar amb la creació d'aromes i fragàncies ja existents. Des del primer moment, vam apostar per proveir solucions adaptades al desenvolupament del producte final, erigint-nos en socis dels nostres clients en el procés d'innovació».

Al cap de dos anys es va estendre el seu camp de treball a l'elaboració de fragàncies per a perfumeria, productes de neteja i cosmètica. En el 1997, va donar el salt a l'alimentació animal i, quatre anys després, es va crear PAYMSA (Preparados, Aditivos y Materias Primas, S.A.), especialista en additius per a la indústria càrnia.

El 1999, es produeix un punt d'inflexió en la prematura trajectòria internacional de Carinsa (tot just un any després del seu naixement havien iniciat les exportacions), amb la creació de la filial Carinsa Maroc SARL. Tan sols un any després, es constituïa EURL Carinsa Algérie.

El 2002, es produeix la incorporació de la segona generació familiar, Vanesa i Dènia, que si bé no havien seguit la tradició en els seus estudis universitaris (economista i enginyera en telecomunicacions), van aportar una nova visió al grup.

2. Carinsa, 2013

Carinsa definia el seu objecte social com el «disseny, fabricació i comercialització d'aromes, additius tecnològics i productes funcionals per a la indústria alimentària, i fragàncies per al sector de la cosmètica, perfumeria i productes de la llar», i la seva missió com «la cooperació a llarg termini amb clients i proveïdors per mitjà de la innovació tecnològica, a més d'assegurar la qualitat dels nostres productes i serveis a tot el món».

El Grup Carinsa estava format per quatre societats: Creaciones Aromáticas, S.A. (Carinsa), Preparados, Aditivos y Materias Primas, S.A. (PAYMSA), EURL Carinsa Algérie i Carinsa Maroc SARL, (vegeu annex 1: Estructura societària del Grup Carinsa). El grup va tancar l'exercici amb una xifra de negocis de 40,4 milions d'euros (+11%), un benefici de 7,4 milions d'euros (+8,1%), presència a 50 països (el 60% de les vendes eren exportacions), una plantilla mitjana de 112 treballadors i una inversió executada per valor de 3,5 milions d'euros (vegeu annex 2: Compte de resultats i balanç de situació del Grup Carinsa, i annex 3: Presència internacional del Grup Carinsa). Un 55% dels clients de Carinsa corresponia a alimentació, mentre que el 45% restant es repartia entre perfumeria, cosmètica i detergents.

Comptava amb dos centres productius a Sant Quirze del Vallès (Barcelona) als quals estava previst sumar-n'hi un tercer en l'exercici 2014. Carinsa s'estructurava en tres divisions en funció dels mercats de destinació dels seus productes: alimentació, alimentació animal i perfumeria i cosmètica (vegeu annex 4: Estructura i organigrama del Grup Carinsa).

- Alimentació: l'oferta englobava matèries primeres, aromes, formulacions i processos d'elaboració per a sectors com el carni, pastisseria industrial, begudes i productes lactis, entre d'altres. «Per exemple, per al sector de les begudes disposem d'una àmplia gamma d'aromes i estabilitzants. La nostra creativitat i l'optimització en el desenvolupament de productes ens permet oferir aromes

inspirats en fruites i extractes naturals. Un altre exemple és la indústria càrnia, que engloba des del petit xarcuter artesà fins al gran industrial amb grans capacitats de producció. Existeixen milers de formulacions per a l'elaboració d'una gran diversitat de productes, alhora que hi ha una infinitat de mesures aplicadors de les seves pròpies especialitats. PAYMSA neix per proveir de solucions aquest sector».

- Alimentació animal: posava a disposició del mercat una àmplia gamma de productes dirigits a la nutrició animal, per a totes les espècies: porcí, oví, boví, equí, avicultura, aquicultura, cunicultura i animals de companyia. «Fruit de la nostra tasca d'R+D, els nostres productes (alguns sota patent) permeten la millora dels índexs productius i la consegüent reducció dels costos d'explotació fet que es reflecteix en un augment dels beneficis empresarials dels nostres clients. Seguim diferents criteris per determinar l'alimentació de les diferents espècies. Així, per exemple, en l'alimentació dels animals de companyia, que no té com a finalitat el creixement intensiu, es té en compte la preferència per determinats sabors i olors com el fetge, carn de pollastre, bou o vedella. En el cas de l'alimentació en les piscifactories, l'ús d'additius, en la seva majoria aromatitzants, té com a objectiu actuar d'esquer perquè l'alimentació d'aquestes espècies sigui molt més regular».
- Divisió de detergents, cosmètica i perfumeria: «Les fragàncies es conceben per mitjà de l'art de la creació i combinació dels olis essencials i matèries primeres de síntesi química. Les essències innovadores estan exhaustivament estudiades i testades per a les seves respectives aplicacions, classificant-les segons diferents criteris: elegants i amb una forta personalitat per a colònies d'alta perfumeria; suaus, delicades i funcionals per a tots els productes d'higiene personal; i plenes de fantasia i naturalitat per als productes de neteja de la llar i de cura de la roba. Totes elles amb un factor en comú, l'eficàcia que transmeten a través de la seva percepció organolèptica».

La indústria d'aromes y fragàncies

Les aromes jugaven un paper clau en la percepció de l'aliment, conferint-li propietats olfactives i sàpides, i constituent, així, el seu segell distintiu. D'igual forma les fragàncies identificaven els productes de cosmètica i els de neteja de la llar. La tonalitat de sabor i olor, la intensitat i tipus de fragància permetien distingir un producte i fer-lo atractiu i desitjable per al consumidor final, conformant una «sensació plaent» durant el seu consum.

Les aromes i les fragàncies estaven compostos per una barreja complexa de substàncies químiques volàtils (aldehids, cetones, alcohols, èsters, àcids, lactones, tiocompostos i nitrocompostos... fins a 3.000) que proporcionaven sensacions olfactives diverses en els productes que els contenien. Les substàncies aromàtiques existents, utilitzades en l'alimentació, venien regulades per la Directiva Europea 88/388/CE, que exposava les classes de productes als quals s'havia de classificar com aromes o agents aromàtics en funció de la seva composició química, estructura i propietats aromàtiques i sàpides, i en fragàncies d'acord al codi de bones pràctiques. En la pràctica, la majoria de les aromes conegudes proporcionaven tant sabor com olor. En aquest sentit, s'utilitzava cada cop amb major freqüència l'expressió «*flavour*», que venia a reflectir les substàncies que impartien per igual sabor i olor dels aliments (vegeu annex 5: Classificació i substàncies aromàtiques).

La determinació de la composició química d'una fragància o d'una aroma no era una tasca fàcil. De la totalitat de components, no totes les substàncies posseïen sabor i olor, sent solament una fracció reduïda la responsable del perfil odorífer. En línies generals, la fracció «noble» aromàtica/sàpida no superava el 2-3% de la substància aromatitzant.

«Extraient el suc d'una maduixa trobem una sèrie de components naturals en major o menor proporció. Si els reproduïm de forma natural o sintètica, aquesta aroma és de maduixa. Però el procés per crear una aroma

de maduixa per a un determinat producte és molt més complex. L'aromista va unint notes (molècules) fins a dissenyar l'aroma adequada. Així, una aroma de maduixa pot portar des de components d'altres fruites com la pinya, fins a notes de patata cuïta, si volem aconseguir un toc a maduixa madura».

A principis del segle xx, es va crear un sistema anomenat piramidal o de tres capes, que servia per estructurar i formular les aromes i les fragàncies: nota alta, nota mitja i nota base. La nota alta, també coneguda com «nota de sortida», estava formada per les substàncies més volàtils i de menor persistència. La nota mitja o nota de cor contenia els ingredients principals de la fragància. La seva aroma s'apreciava minuts després de l'aplicació, i podia durar fins a quatre hores. La nota baixa o nota de fons o base, per la seva part, era la fracció fixadora de l'aroma que produïa una impressió més duradora.

1. Aplicacions

Les principals aplicacions de les aromes i de les fragàncies es produïen en l'elaboració i transformació de productes alimentaris i en els productes de neteja i cosmètica. Els processos de fabricació del producte i la seva conservació posterior solien produir una alteració dels seus components aromàtics, ja de per si molt inestables i altament sensibles a canvis de temperatura, a l'exposició a la llum o a l'acció oxidativa de l'aire. Per això, era aconsellable reforçar el contingut aromàtic, mitjançant la dosificació d'aromes i fragàncies adequades d'alta intensitat odorífera i sàpida que tinguessin un baix índex d'alteració per perllongar la frescor de sabor i olor dels productes. A més, s'aconseguia una qualitat estàndard en els aliments processats durant tota la seva vida útil.

L'olor, en el cas de les fragàncies, i l'olor i el sabor en el cas de les aromes, eren factors determinants en el procés de compra dels productes de consum. Bona part dels consumidors de productes de neteja i higiene associaven l'eficàcia dels esmentats productes a la percepció olfactiva que romanien després del seu ús. Aquest factor influïa,

a més, en la decisió de compra. De fet, històricament l'aroma i la fragància constituïen una fortalesa competitiva per a la indústria.

«Quina olor tindrien els aliments si no portessin aroma? Quina olor tindria un gel de bany o un netejador de la llar si no portés la fragància? Molts dolços, per exemple, no tindrien ni olor ni sabor, ja que la seva composició bàsica és aigua i sucre. No existirien els perfums. La mortadella faria olor de carn crua i el sabor seria pràcticament nul. En el sector carni el procés de cria dels animals ha variat molt en els darrers anys. Si abans durava prop d'un any, ara ocupa al voltant de tres a sis mesos en els sistemes intensius. La carn d'un animal que no ha tingut una alimentació natural i que ha experimentat un creixement tan ràpid, pràcticament no tindria sabor si no s'introduïssin aromes».

Les dosis d'ús solien ser molt baixes, de l'ordre de grams per kilogram o litre d'aliment, per proporcionar una olor i un sabor atractiu, distingible i perceptible per al consumidor. Habitualment, les aromes s'incorporaven en forma d'essències, emulsionats, compensadors de densitat i altres additius, per afavorir la homogeneïtat i uniformitat en l'aliment, extractes concentrats o bases *—compounds—* (barreja d'emulsions amb sucres i sucs/extractes de fruites) o encapsulats, l'última tendència en el sector, que permetia l'alliberament controlat de l'aroma en l'aliment.

«L'aplicació de qualsevol aroma o fragància depèn de la matriu on s'aplica i dels processos implicats en la seva fabricació. Els principals problemes que se li plantegen al fabricant d'aliments a l'hora d'aplicar aromes als seus productes són essencialment les solubilitats, les estabilitats i, en algun sector específic, l'etiquetat, degut a les exigències legislatives. L'aplicació d'una fragància depèn molt de la formulació i dels components que l'industrial utilitza. A Carinsa, proposem l'adaptació dels nostres productes a les aplicacions concretes de cada cas».

«A Carinsa seguim un model de desenvolupament conjunt amb el fabricant. El *briefing* s'aborda des de totes les perspectives: formulació de la matriu diana, perfil organolèptic, mercat potencial, legislació d'aplicació i un aspecte clau: el càlcul dels costos industrials. Volem que la nostra proposta sigui factible comercialment» (vegeu annex 6: Model de cooperació de Carinsa).

«A continuació, s'inicia el disseny a les nostres plantes pilot que reproduïen, a petita escala, els diferents processos de producció industrial. Un cop finalitzades les proves, presentem el producte final al nostre client. I em refereixo al final perquè no li donem la mostra de l'aroma de maduixa, per exemple, o la fragància del suavitzant blau, sinó el gelat de maduixa o el suavitzant. Si la proposta és acceptada, té un ús exclusiu per a aquell client encara que la propietat individual sigui nostra. El que és normal és que abans de l'acceptació final es produeixin diverses interaccions fins a la total satisfacció del client».

2. Panorama competitiu

El mercat d'aromes i fragàncies es caracteritzava per la seva complexitat i especificitat. Els sabors i les textures dels aliments processats, s'adaptaven a les preferències dels consumidors locals amb formulacions que variaven d'un país a un altre, així com entre regions dins del mateix país⁴.

A nivell mundial, el mercat estava valorat en 16,1 milers de milions d'euros, dels quals 8,29 corresponien a fragàncies i els 7,81 restants, a aromes. Totes les fonts apuntaven al fet que la demanda mundial d'aromes i fragàncies s'incrementaria amb una taxa del 4,4% (CAGR) fins a situar-se en 20,1 milers de milions d'euros el 2016. L'augment de la producció d'aliments transformats, juntament amb l'increment de la demanda de productes d'higiene personal i neteja en els països emergents eren, en gran mesura, els responsables d'aquest creixement. Per àrees geogràfiques, les majors taxes de creixement correspondrien a la regió Àsia/Pacífic, Llatinoamèrica i Mitjà Orient/

Àfrica. Amb tot, els països occidentals mantindrien el seu pes en el mercat: els Estats Units amb el 30% de la quota, seguit per la regió Àsia/Pacífic, 30% i Europa Occidental, 24% (vegeu annex 7: El mercat d'aromes i fragàncies, 2006-2016).

La indústria estava dominada per una desena de companyies, controlades o participades per multinacionals del sector químic i farmacèutic. Liderant el rànquing se situava la suïssa Givaudan, amb un 25% de quota de mercat, unes vendes el 2012 de 3.458 milions d'euros (46% en països en desenvolupament i 54% en mercats madurs; 47% fragàncies i 53% aromes), un Ebitda del 20,4% i una xarxa amb 40 subsidiàries i presència en 81 països. Givaudan destinava un 9,4% de les seves vendes a R+D. En segon lloc, la firma Firmenich, d'origen suís també, IFF (EUA), Symrise (Alemanya) i Takasago (Japó) (vegeu annex 8: Rànquing mundial de fabricants d'aromes i fragàncies). Entre els *top 3*, aglutinaven un 45% del mercat. La tendència de futur era continuar amb el procés de concentració. Qualsevol empresa petita o mitjana especialista en un segment (salut, productes naturals o noves molècules) o en un mercat geogràfic, estava en el punt de mira dels *top 10*.

Per segments, els refrescos dominaven el mercat absorbint el 61% del volum, mentre que els aliments processats representaven un 31% (vegeu annex 9: Mercat d'aromes i fragàncies, desglossament per categories). Les categories amb major potencial, en el termini mitjà eren: les begudes, amb les seves diverses varietats fruiteres, i els productes lactis, on prevalien els sabors exòtics i les noves especialitats locals (grec, quefir...).

El sector d'aromes i fragàncies s'enfrontava a una forta reducció dels seus marges fruit de la pressió dels fabricants líders i dels detallistes a través dels seus proveïdors de marca pròpia. Si bé la tendència cap a ingredients *premium* havia impulsat la indústria fins a aquells moments, l'era *low-cost* marcava l'estratègia dels detallistes que tractaven de donar resposta a uns consumidors que demandaven preu. En el cas de les economies emergents, el volum el proporcionava la base de la piràmide, per a la qual el factor preu era el criteri preponderant.

4. «A Centreamèrica, per exemple, són molt habituals les aromes amb notes picants i cremoses. A Àsia, les notes especíades. A Amèrica del Sud i Nord d'Àfrica, les dolces. A Espanya, les notes de pera no agraden tant en el nord, però sí en el sud, i al contrari passa amb les notes d'all».

Espanya era el cinquè mercat en importància dins de la Unió Europea, darrere d'Alemanya, França, Regne Unit i Itàlia, amb una dimensió de 920 milions d'euros al tancament de l'exercici 2011 (+3,4%). El nombre d'empreses que operaven era bastant reduït, al voltant de 50, amb una presència significativa en el mercat, que presentava un perfil molt divers quant a dimensió i activitat, ja que englobaven tant a multinacionals, algunes amb planta de fabricació, com a empreses d'origen nacional amb projecció internacional. Però la major part eren pimes que operaven més localment. Atenent a la seva xifra de facturació, en els 10 primers llocs del rànquing se situaven tant empreses multinacionals (IFF, Givaudan, Sensient, Firmenich, Symrise) com nacionals (Lucta, Eurofragrance, Iberchem, Destilaciones Bordas Chinchurreta, Destilerías Muñoz Gálvez).

El sector mirava amb preocupació la situació del mercat de matèries primeres, amb una tendència creixent a una menor disponibilitat i una alta variabilitat en els seus costos. Això, unit a les noves exigències generades per legislacions com el REACH⁵ o els nous Reglaments de la Unió Europea⁶ relatius a les aromes, configuraven un panorama de major complexitat per al sector.

3. Tendències de futur

Els consumidors tenien una gana insaciable de nous olors i sabors, ja fos per als productes existents o per a nous desenvolupaments. Si tradicionalment els sabors i les olors havien estat una font d'avantatges competitius per a la indústria alimentària i de detergents, productes de la llar i higiene personal, en l'actualitat, a més s'havia de donar resposta a les noves tendències que marcaven els consumidors: sabors i les olors innovadors, productes més saludables i productes de conveniència que milloressin la vida quotidiana dels consumidors; aportant un producte més saludable, no nociu per al medi ambient, fàcil d'utilitzar i que, a més, creés satisfacció i noves sensacions als nostres sentits del gust i de l'olfacte. La indústria alimentària en el seu conjunt s'havia embarcat en una creuada per a la millora dels perfils nutricionals dels aliments i en contra dels

compostos menys saludables (sal, grasses...). D'igual forma, la indústria de la perfumeria treballava en la supressió de productes al·lèrgics, tot això, sense perdre cap característica d'olor i sabor del producte final.

El sector d'ingredients funcionals (motor dels aliments saludables) donava mostres de la seva activitat en forma de noves patents i llançaments. En paral·lel, els esforços de la indústria continuaven centrant-se en els camps de la investigació tradicional: reducció del colesterol i control de la tensió arterial, reforç del sistema immunològic... S'esperava que les vendes mundials d'aliments i suplementes prebiòtics creixessin un 50% en els pròxims 5 anys assolint els 32.000 milions d'euros, sent el sabor un dels criteris que el consumidor tenia en compte a l'hora d'adquirir aquests productes.

Una de les principals línies d'investigació del sector era la millora del «*flavour and fragrance release*» o «alliberació de l'aroma i de la fragància». Es tractava no solament del fet que l'aroma i la fragància comunicessin al producte el sabor o olor desitjat en termes de perfil i intensitat, sinó que es mantingués estable en el temps, alliberant-se en el moment del consum. Per la seva banda, la investigació de noves molècules, d'interès per les seves propietats olfactivas, gustatives o funcionals, continuava sent una constant per a les empreses d'aquest sector i cada any produïa moltes noves aromes i fragàncies. La tendència predominant era una major sofisticació, amb l'aparició de productes que oferien nous sabors i olors, de caràcter exòtic o resultat de combinacions de major fantasia. Els productes ètnics, tant locals com forans, i els seus sabors associats, estaven fent evolucionar el mercat de les aromes i fragàncies en aquella direcció. A més, havien augmentat també els productes de tipus «*convenience*» i «*on the go*».

La indústria de les aromes i fragàncies havia de lidiar, així, amb consumidors més versàtils, canviants i exigents, capaços de seleccionar productes en funció del moment⁷, del seu estat d'ànim, de la seva situació social particular, i tot això, a un preu més reduït.

5. El Reglament REACH regula el registre, l'avaluació, l'autorització i la restricció de les substàncies i els preparats químics, amb l'objectiu de garantir un elevat nivell de protecció de la salut humana i del medi ambient, així com la lliure circulació de substàncies en el mercat interior.

6. Reglament 1334/2008 sobre les aromes i determinats ingredients alimentaris amb propietats aromatitzants utilitzats en els aliments i Reglament d'execució EU 872/2012 per la qual cosa s'adopta la llista de substàncies aromatitzants per al seu ús alimentari. Les substàncies existents no contingudes en el llistat comptaran amb un període de transició de 18 mesos fins a la seva total prohibició.

7. El concepte «d'innovació oberta» va ser encunyat el 2003 per Henry Chesbrough. Aquest nou paradigma ha estat objecte de gran interès i experimentació en les empreses. Per a Chesbrough s'havia de trencar amb els límits de l'empresa perquè «les idees valuoses poguessin provenir de dins o fora de l'empresa, així com el camí al mercat», contrastant amb la visió tradicional en la qual la capacitat d'innovació es basava en les capacitats internes.

L'essència de l'èxit de Carinsa

El model de negoci de Carinsa se sustentava sobre tres pilars: innovació, diversificació i internacionalització.

1. Innovació

«La innovació requereix d'inversió i implica córrer certs riscos. El nostre mercat està molt madur: solament les marques líders proposen nous llançaments. Per facilitar aquesta tasca innovadora als nostres clients, hem d'estar a l'avantguarda del coneixement en cadascun dels nostres camps d'actuació».

La innovació estava present a l'ADN de Carinsa, destinant cada exercici una mitjana del 20% del seu volum total de negoci a projectes d'R+D+I, amb l'objectiu d'aconseguir la major diversificació especialitzada en els diferents sectors i mercats. Un dels valors de l'empresa era un equip multidisciplinari format en un 30% per experts (licenciats i doctors) i amb un pes de la plantilla destinada a tasques tècniques o R+D superior al 40%. A més, s'havia establert una espessa xarxa de col·laboracions amb Universitats i Organismes Públics d'Investigació i clients seguint un model «d'*Open Innovation*».

«La innovació ha deixat de ser un esforç individual. Els processos d'innovació col·laborativa tenen molts avantatges. D'una banda ens permeten innovar a menor cost i amb menor risc, i, de l'altra, ser més ambiciosos en agrupar entorn d'un mateix projecte organitzacions amb diferents competències» (vegeu annex 10: Agents del sistema *Open Innovation* de Carinsa).

Com exemple d'aquest esforç, Carinsa havia participat i estava participant en diversos projectes d'R+D+I (vegeu annex 11: Referències projectes R+D+I per divisions).

Carinsa comptava en les seves instal·lacions, a part del laboratori d'elaboració d'aromes i fragàncies, amb diverses plantes pilot (confiteria, begu-

des, bolleria i pastisseria, salses i gelats, lactis, càrnia, cabines d'ambientació, sabons, detergents i cura de la roba) que repetien les principals operacions dels processos industrials d'elaboració.

«No podem perdre de vista que les nostres innovacions estan basades en l'aplicació de producte final. Busquem solucions».

2. Diversificació: l'art i la tecnologia alimentària, de les aromes als probiòtics

«Des dels nostres primers passos vam ser conscients de la necessitat de no circumscriure'ns a un sector i una activitat. En introduir-nos en perfumeria i cosmètica, vam guanyar nous coneixements i presència internacional. Passar d'alimentació humana a alimentació animal i després donar el salt als additius carnis ens va proporcionar, en primer lloc, volum (la dosificació varia de 2-5 g/kg fins a 40/100 g/kg en el cas dels additius), però el més important va ser l'extensió a nous sectors, com la pastisseria. Dominar l'art de l'elaboració d'aromes i la tecnologia alimentària ens posiciona amb clar avantatge sobre els nostres competidors».

Cada exercici Carinsa abordava l'estudi en profunditat d'un nou segment i elaborava un pla estratègic per al seu desenvolupament.

«El 1997 vam abordar, per primera vegada, l'entrada en el sector lacti. Era molt atractiu per a nosaltres, i malgrat tot, estava dominat per molt poques companyies i presentava fortes barreres d'entrada. Havíem de fer-nos visibles davant els fabricants. La tendència en voga eren els aliments funcionals. Ens vam embranchar, juntament amb la Universitat Autònoma de Barcelona, en el desenvolupament probiòtic (patent WO/2009/068474) i depositat en la Col·lecció Espanyola de Cultius Tipus (València) sota els números CECT7315 i CECT7316. L'interès suscitat per aquesta patent va permetre que posiccionéssim els nostres sabors. A més, els estudis clínics que vam dur a terme van augmentar la nostra credibilitat».

«Així doncs estem immersos en projectes impensables per a nosaltres fins fa relativament pocs anys. En sintonia amb l'estratègia NAOS⁸ estem investigant la disminució de sal sense alteracions del sabor. Una altra línia és la substitució de sulfits (responsables del sabor en les llonganisses) per altres additius. Per aquest sector, a més, estem buscant alternatives al budell natural (amb un cost elevat i un major risc de contaminació microbiana) com embolcalls vegetals, sempre sense pèrdua de característiques organolèptiques. En perfumeria, des del desenvolupament de probiòtics d'ús tòpic per a regeneració cel·lular fins a fixadors de fragàncies a la roba...».

3. Estratègia de penetració a nous mercats

L'aposta per la internacionalització del Grup Carinsa era inequívoca, destinant una mitjana del 26% de la seva xifra de negocis a la seva expansió exterior i sectorial. Al llarg de la seva trajectòria internacional havia desenvolupat una política d'aliances estratègiques, com la clau per penetrar en el mercat corresponent, actuant com agent de transferència tecnològica en el país que accedia.

«Si la nostra oferta de servei integral per al llançament d'un nou producte (formulacions, ingredients, *packaging*, aromes, maquinària, processos, idees de màrqueting) és molt important en els països desenvolupats, resulta clau i diferenciador per a la indústria líder local dels països emergents».

«El 1994, vam començar les exportacions i avui dia estem presents a quatre continents i a més de 50 països: 30 amb implantació, bé com a filial pròpia (Algèria, Marroc, Veneçuela), bé amb delegacions (França, Itàlia, Portugal, Polònia, Bulgària, Egipte, Turquia, Emirats Àrabs Units, Aràbia Saudita, Indonèsia i República Dominicana), o bé amb agents comercials o distribuïdors en exclusiva».

«Cada exercici, ens proposem la implantació en 2-3 països més. A l'hora de decidir, valorem dos aspectes: la nostra capacitat per aportar valor afegit al mercat i transferir tecnologia als productes locals. Volem vendre els nostres productes, però encara més, arribar a ser socis tecnològics dels nostres clients. Aquest és un tret diferencial de Carinsa, perquè no solament som proveïdors, sinó que establim un vincle de col·laboració amb els nostres clients».

«S'ha de ser molt constant i flexible. En molts països hem sofert canvis institucionals, reguladors i de mercat. Continuament has de veure com facilitar el treball als teus clients, i tenir en compte totes les circumstàncies».

«Per exemple, França era un mercat proper, amb molts clients potencials i, a priori, interessant. Però va resultar que no eren receptius al fet que una empresa de fora els vengués aromes i fragàncies. En canvi, amb el temps hem aconseguit que moltes empreses franceses elaborin productes certificats per a consumidors musulmans. La nostra presència en el Magrib ens havia proporcionat el coneixement necessari».

«Veneçuela és un altre exemple d'adaptació i canvi. Fins a l'any 2009, la importació d'aromes i fragàncies es tramitava sempre a través del dòlar CADIVI⁹. A partir d'aquell any, el govern veneçolà va eliminar les aromes i les fragàncies del dòlar CADIVI, obligant als clients a importar a dòlar lliure amb el consegüent increment de costos, fet que feia inviable el nostre negoci. En menys d'un mes, ja estàvem fabricant a allà. Vam optar per enviar el nucli aromàtic i elaborar in situ la resta del component. D'aquesta manera, no solament continuàvem servint als nostres clients, sinó que, a més, guanyàvem quota de mercat».

Durant l'exercici 2012, Carinsa havia pressuposat un desemborsament de 2 milions d'euros per al seu desenvolupament internacional amb un

8. A l'any 2005, es va posar en marxa l'Estratègia NAOS (Estratègia per a la Nutrició, Activitat Física i Prevenció de l'Obesitat), a través de l'Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i Nutrició (AESAN), amb l'objectiu de sensibilitzar la població del problema que l'obesitat representa per a la salut, i d'impulsar totes les iniciatives que contribueixin a aconseguir que els ciutadans, especialment els nens i els joves, adoptin hàbits de vida saludables.

9. Comissió d'Administració de Divises, té com a objectiu administrar, coordinar i controlar l'execució de la política canviària de l'Estat veneçolà. Existeixen dos tipus de canvi per a importacions, el preferencial, que es tramita mitjançant el CADIVI i que equival a 6,30 bolívars per dòlar, i el dòlar lliure, que fluctua i que acostuma a presentar un canvi 4 vegades superior.

doble objectiu: per una banda, enfortir la comercialització de productes al Con Sud (Xile, Argentina i Paraguai) juntament amb Perú i Bolívia, i, en paral·lel, la creació de noves filials a Turquia (per evitar les traves legislatives imposades pel Govern turc) i la Índia potenciant les relacions bilaterals amb països asiàtics. El maig de 2013, anunciava la posada en marxa d'una planta a Colòmbia per atendre el mercat sud-americà, que reportava ja el 25% de les seves vendes internacionals, amb una inversió d'1,5 milions d'euros. Les instal·lacions disposaran de capacitat de producció per a 2.000 tones de productes en pols (aromes per a alimentació) i unes altres 1.000 de productes líquids (fragàncies).

Desafiaments del futur: *Quo vadis gran consum?*

La incertesa sobre la situació econòmica, l'increment de l'atur, l'alt endeutament..., havien contribuït a un canvi en els hàbits de comprar i es traduïen en: transvasament de marques (principalment cap a la marca del distribuïdor), canvi d'enssenya o consideració de diverses ensenyes en funció de la categoria, recerca d'ofertes i promocions, canvis de tipologia de producte, i canvis en les quantitats/formats/packs (més o menys producte en funció de la rotació de la categoria) (vegeu annex 12: Noves tendències en els hàbits de consum).

La contenció de la despesa i la realització d'una compra «intel·ligent» s'havia convertit en la màxima de gran part dels consumidors: es busca el millor preu, i això no implicava necessàriament que fos més baix, sinó el que més li aportés, al menor cost.

Els operadors de comerç detallista, per la seva part, preocupats per augmentar, o almenys mantenir la seva quota de mercat, havien adoptat diferents estratègies que van acabar desembocant en una guerra de preus i de marques en els lineals, on la marca del distribuïdor representava més de la mitat de les vendes i, fins i tot, en algunes categories, havia quedat pràcticament com l'única opció. Les ensenyes que més crei-

xien tenien en comú el focus en el preu (vegeu annex 13: El sector *retail* a Espanya).

Malgrat no ser dels sectors més castigats per la crisi, s'esperaven anys d'estancament i de contínua pressió sobre els preus per als productes de gran consum. Així, la configuració sectorial estava experimentant profunds canvis, accentuant-se la polarització del mercat: les marques líders resistien l'envit de la marca del distribuïdor, no sense grans dificultats, gràcies a la seva aposta per les innovacions, deixant poc espai per a la resta de fabricants que, en prou feines, aconseguien romandre en els lineals dels establiments, convertint-se així en la baula més vulnerable del sector¹⁰ (vegeu annex 14: Evolució del sector de gran consum a Espanya).

Els operadors del sector veïen com els seus marges s'estrenyien responenent amb un mix d'estratègies que abastaven des de l'aposta pel preu via descompte i promocions¹¹, redisseny del *packaging*/mida/formulacions en la cerca d'un estalvi de costos, fins al replantejament, quan no reducció, del calendari de llançaments d'innovacions, ja foren incrementals (modificació de productes) o disruptives (productes nous).

Així, entre juliol de 2012 i maig de 2013 es van llançar al mercat 1.147 SKU¹², en el sector del gran consum (-22%), dels quals tan sols l'11% (uns 126 productes) podien considerar-se veritablement innovadors, amb una taxa d'èxit del 20%, enfront del 26% de l'exercici anterior. La resta eren còpies o productes que no presentaven cap atribut absolutament nou. El 89% d'aquestes innovacions correspondria a marques de fabricant, davant l'11% de marques del distribuïdor. En aquest sentit, caldria destacar el paper de Mercadona, que havia aconseguit situar quatre productes de marca Hacendado en els *top 10* de productes innovadors en alimentació¹³.

Fonts del sector¹⁴ apuntaven el paper preponderant que en el futur desenvoluparien els operadors de comerç, per mitjà de les seves marques pròpies, en el llançament d'innovacions. No en va comptaven amb les capacitats per innovar a «low-cost»: informació de primera mà sobre el

10. «En els últims 10 anys, el 70% del creixement de les marques blanques ha vingut de la pèrdua de segones i terceres marques, que en la majoria dels casos són pimes espanyoles». Font: <http://www.promarca-spain.com>

11. Increment del 8% des del 2008. Font: <http://kantarworldpanel.com/es>

12. *Stock-keeping unit* o SKU és un identificador utilitzat en el comerç amb l'objectiu de permetre el seguiment sistemàtic dels productes i serveis oferts als clients. Cada SKU s'associa amb un objecte, producte, marca, servei... Font: <http://es.wikipedia.org>

13. Font: <http://www.kantarworldpanel.com/es>

14. Font: <http://www.globalretailmag.com>

comportament dels consumidors, podent utilitzar els seus establiments com a laboratoris a petita escala on provar, sense fer soroll, els nous productes.

Els reptes de Carinsa

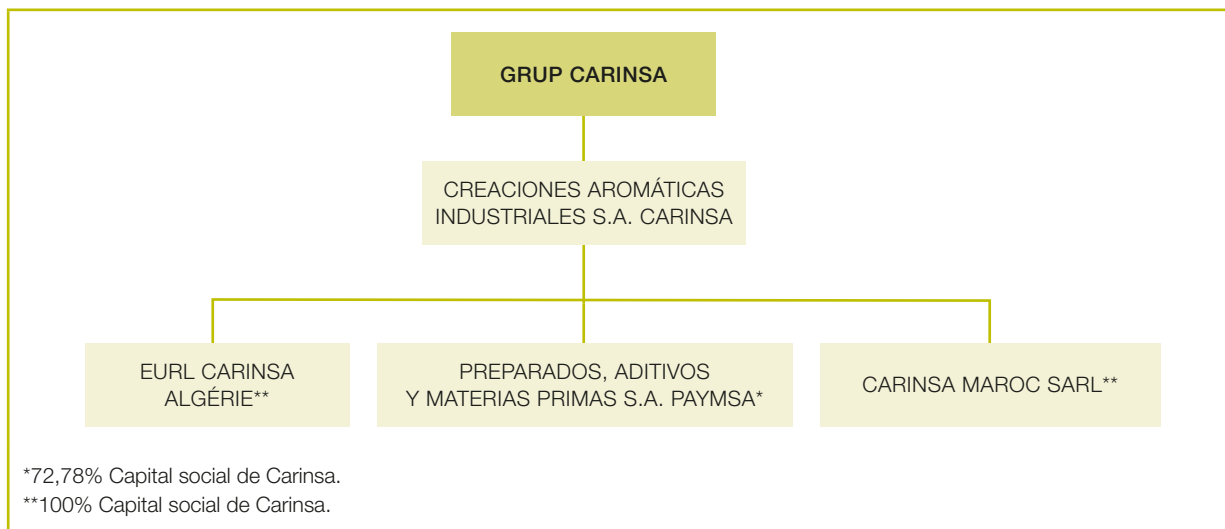
Al llarg de la seva trajectòria, Carinsa havia sabut explotar les competències adquirides en la seva proposta de valor als seus clients tradicionals del mercat tradicional: un model de servei «*world class*» en l'atenció, mitjans de prototip «ràpid i econòmic», un «*know-how*» multisectorial a nivell d'especialista i la capacitat d'adaptació a les se-

ves demandes i anticipació de les seves necessitats a través del seu R+D propi.

Carinsa és, en l'actualitat, més líder gràcies al seu esforç en innovació, la seva diversificació sectorial (de l'aroma als additius tecnològics) i la seva presència internacional (presència en quatre continents i més de 50 països). No obstant això, totes les seves fortaleeses no podien ser suficients si els líders del sector decidien moure fitxa i recalcar en els caladors de Carinsa. Continuarà sent vàlida la seva proposta de valor als clients? Com enfortir la seva proposta davant els diferents mercats?

Annex 1

Estructura societària del Grup Carinsa



Font: Carinsa.

Annex 2

Compte de resultats i balanç de situació del Grup Carinsa*, 2012

a) Compte de pèrdues i guanys		
	2012	2011
IMPORT NET XIFRA DE NEGOCIS	27.717.334	28.431.002
Aprovisionament	16.012.743	16.861.434
Marge brut	11.767.203	11.569.645
Treballs realitzats per a l'actiu	2.168.809	1.809.844
Altres ingressos d'explotació	418.983	318.973
Subvencions, donacions i llegats a l'explotació	418.983	318.973
Despeses de personal	3.237.699	3.226.836
Altres despeses d'explotació	3.649.588	3.903.626
<i>Despeses d' R+D</i>	860.881	832.233
<i>Altres</i>		
Amortització de l'immobilitzat	1.801.691	1.484.763
Deteriorament i resultat per alienació d'immobilitzat	0	5.700
Altres resultats	51.512	4.996
Ingressos excepcionals	55.042	8.281
Despeses excepcionals	3.530	3.285
Resultat d'explotació	5.717.530	5.093.932
Resultat financer	389.473	359.047
Resultat abans d'impostos	6.107.003	5.452.979
Impostos sobre el benefici	1.088.842	1.007.599
RESULTAT DE L'EXERCICI	5.018.161	4.445.380

b) Balanç de situació a 31 de desembre de 2012

ACTIU NO CORRENT	5.625.520	PATRIMONI NET	23.070.756
IMMOBILITZAT INTANGIBLE	3.697.484	FONS PROPIS	22.311.403
Despeses d'R+D	10.340.689	CAPITAL	1.802.024
Aplicacions informàtiques	100.240	PRIMA EMISSIÓ ACCIONS	84.142
Patents, llicències, marques i similars	12.511	RESERVES	15.407.076
Altres immobilitzat intangible		RESULTATS NEGATIU D'EX. ANTERIORS	
Amortitzacions	-6.755.956	Resultat de l'exercici	5.018.161
IMMOBILITZAT MATERIAL	687.314	SUBVENCIONS, DONACIONS I LLEGATS REBUTS	759.353
Instal·lacions tècniques i maquinària	2.161.051		
Altres instal·lacions i utilitatge	472.754		
Mobiliari i equips informàtics	467.875	PASSIU NO CORRENT	2.305.893
Elements de transport	275.809		0
Altres immobilitzats	126.258	DEUTES A LLARG TERMINI	834.079
Amortitzacions	-2.816.433		
INVERSIONS FINANCERES A LT	924.600		
ACTIUS PER IMPOST DIFERIT	316.122	PASSIUS PER IMPOST DIFERIT	1.471.814
ACTIU CORRENT	29.492.272	PASSIU CORRENT	9.741.143
EXISTÈNCIES	847.028	DEUTES AMB ENTITATS DE CRÈDIT	51.052
DEUTORS COMERÇ I ALTRES COMPRES A COBRAR	8.416.596	PREVISIONS A CURT TERMINI	10.505
INVERSIONS FINANCERES A CT	235.856	DEUTES AMB SOCIS I ADMINISTRADORS	205.634
EFFECTIU I ALTRES ACTIUS LÍQUIDS	19.992.792	CREDITORS COMERÇ I ALTRES COMPTES A PAGAR	9.473.952
TOTAL ACTIU	35.117.792	TOTAL PASSIU	35.117.792

*Consolidat Carinsa i PAYMSA.

Font: Carinsa.

Annex 3

Presència internacional del Grup Carinsa

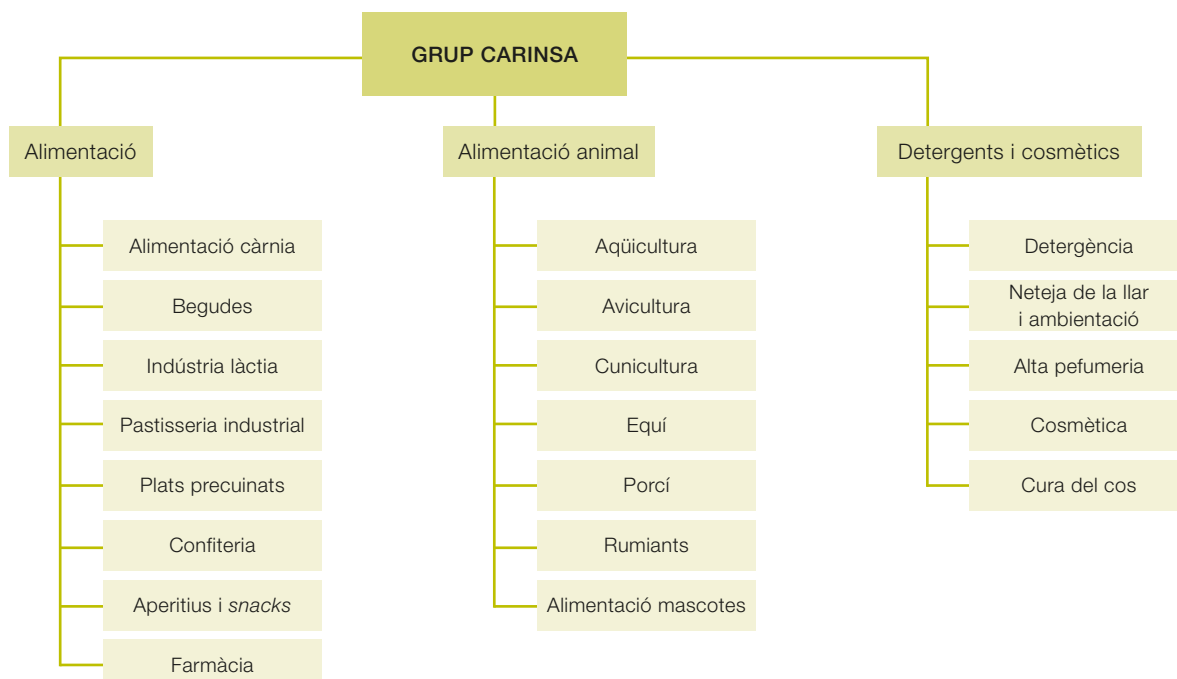


Font: Carinsa.

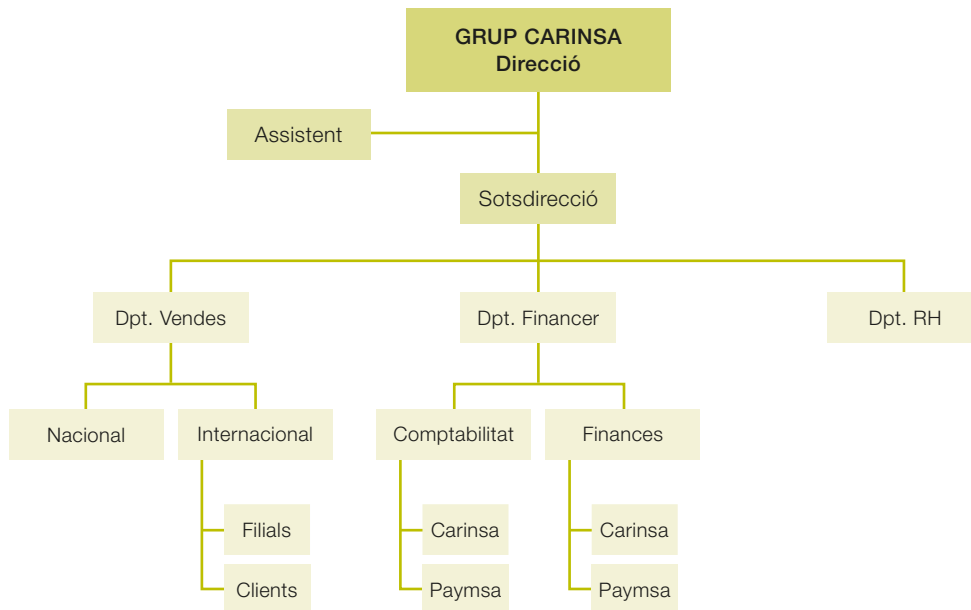
Annex 4

Estructura i organigrama Grup Carinsa

a) Estructura per divisions



b) Organigrama



Font: Carinsa.

Annex 5

Classificació i substàncies aromàtiques

Substàncies aromatitzants: Es tracta de substàncies químiques específiques que posseeixen propietats aromatitzants, és a dir, que imparteixen olor i sabor als aliments. El seu sistema d'obtenció pot ser:

- Per procediments físics apropiats (inclosos la destil·lació i l'extracció per dissolvents) o bé per procediments enzimàtics o microbiològics a partir d'un material vegetal o animal, en estat natural o transformat per al consum humà per procediments tradicionals de preparació dels productes alimentaris (inclosos l'assecat, el torrat i la fermentació). A aquest tipus de substàncies aromatitzants se'ls denomina naturals.
- Per síntesi química o per aïllament mitjançant processos químics, resultant ser químicament idèntiques a les substàncies presents de manera natural en una matèria d'origen vegetal o

animal. A aquests tipus de substàncies aromatitzants se les denomina idèntic-naturals.

- Per síntesi química, però que no són químicament idèntiques a les substàncies presents de manera natural en una matèria d'origen vegetal o animal. A aquest tipus de substàncies aromatitzants se les denomina artificials.

Preparacions aromatitzants: Són productes aromàtics diferents de les substàncies aromatitzants, concentrats o no, que posseeixen propietats aromatitzants i que poden obtenir-se mitjançant:

- Procediments físics apropiats (inclosos la destil·lació i l'extracció per dissolvents) a partir de matèries d'origen vegetal i animal, en estat natural o transformades per al consum humà, per procediments tradicionals de preparació de productes alimentaris (inclosos l'assecat, el torrat i la fermentació).
- Procediments enzimàtics o microbiològics a partir de matèries d'origen vegetal i animal, en estat natural o transformades per al consum humà, per procediments tradicionals de prepa-

ració de productes alimentaris (inclosos l'assecat, el torrat i la fermentació).

Aromes de transformació: En aquest grup s'inclouen els productes aromatitzants obtinguts segons tècniques correctes de fabricació, per escalfament a una temperatura no superior a 180° C, durant un període que no excedeixi de quinze minuts. D'una barreja d'ingredients que no

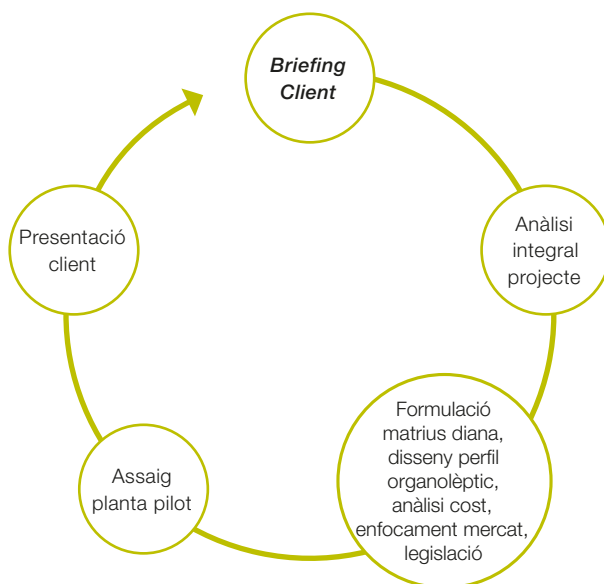
posseeixen necessàriament propietats aromatitzants i de les quals, una, almenys, contingui nitrogen (amina) i una altra sigui un sucre reductor.

Aromes de fum: Són extractes de fum utilitzats en els procediments tradicionals de fumat dels productes alimentaris.

Font: <http://www.tecnifood.com>

Annex 6

Model de cooperació de Carinsa



Font: Carinsa.

Annex 7

El mercat d'aromes i fragàncies, 2006-2016 (milions de dòlars)

Creixement anual %					
	2006	2011	2016	2006-2011	2011-2016
Mercat mundial	17.860	21.310	26.470	3,6	4,4
Nord-amèrica	5.515	6.560	7.950	3,5	3,9
Europa Occidental	5.125	5.465	6.415	1,3	3,3
Àsia/Pacífic	4.600	5.940	7.820	5,2	5,7
Amèrica Central i del Sud	985	1.305	1.710	5,8	5,6
Europa Oriental	790	920	1.135	3,1	4,3
Àfrica i Orient Mitjà	845	1.120	1.440	5,8	5,2

Font: www.dairyindustries.com

Annex 8

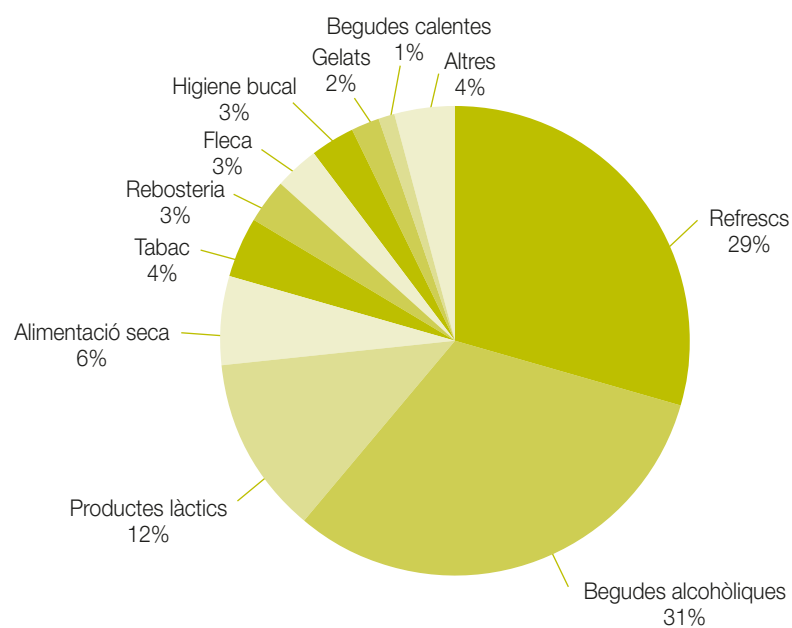
Rànquing mundial de fabricants d'aromes i fragàncies (vendes en milions de dòlars/quota %)

Companyia		2008		2009		2010		2011		2012	
1	Givaudan	\$3,828.7	18,9%	\$3,824.0	19,1%	\$4,538.4	20,6%	\$4,171.3	19,1%	\$4,649.2	20,3%
2 ⁽³⁾	Firmenich	\$2,474.1	12,2%	\$2,775.0	13,9%	\$2,978.0	13,5%	\$2,808.6	12,9%	\$3,025.2 (Est.)	13,2%
3	IFF	\$2,389	11,8%	\$2,326.2	11,6%	\$2,622.9	11,9%	\$2,788.0	12,8%	\$2,821.4	12,3%
4	Symrise	\$1,837.4	9,1%	\$1,952.5	9,8%	\$2,106.6	9,6%	\$2,052.2	9,4%	\$2,287.4	10,0%
5	Takasago	\$1,365.6	6,7%	\$1,228.5	6,1%	\$1,416.2	6,4%	\$1,474.1	6,8%	\$1,374.1	6,0%
6	Wild Flavors	NA	NA	NA	NA	NA	NA	\$842.3	3,9%	\$1,104.9	4,8%
7	Mane SA	\$462.9	2,3%	\$539.3	2,7%	\$643.4	2,9%	\$687.0	3,2%	\$841.7	3,7%
8	Sensient Flavors	\$591	2,9%	\$548.7	2,7%	\$582.6	2,6%	\$619.7	2,8%	\$725.2	3,2%
9	Frutarom	\$473.3	2,3%	\$425.2	2,1%	\$451.1	2,1%	\$518.4	2,4%	\$618	2,7%
10	Robertet SA	\$422.0	2,1%	\$437.4	2,2%	\$484.5	2,2%	\$483.7	2,2%	\$521.6	2,3%
11	T. Hasegawa	\$500.3	2,5%	\$464.6	2,3%	\$556.9	2,5%	\$573.8	2,6%	\$512.6	2,2%
...	Top 11 Total	\$14,344.2	70,7%	\$14,521.4	72,6%	\$16,381.6	74,5%	\$17,161.1	78,7%	\$18,481.3	80,7%
	Altres	\$5,955.8	29,3%	\$5,478.6	27,4%	\$5,618.4	25,5%	\$4,638.9	21,3%	\$4,418.7	19,3%
	Total	\$20,300	..	\$20,000	...	\$22,000	...	\$21,800		\$22,900	

Font: <http://www.leffingwell.com>

Annex 9

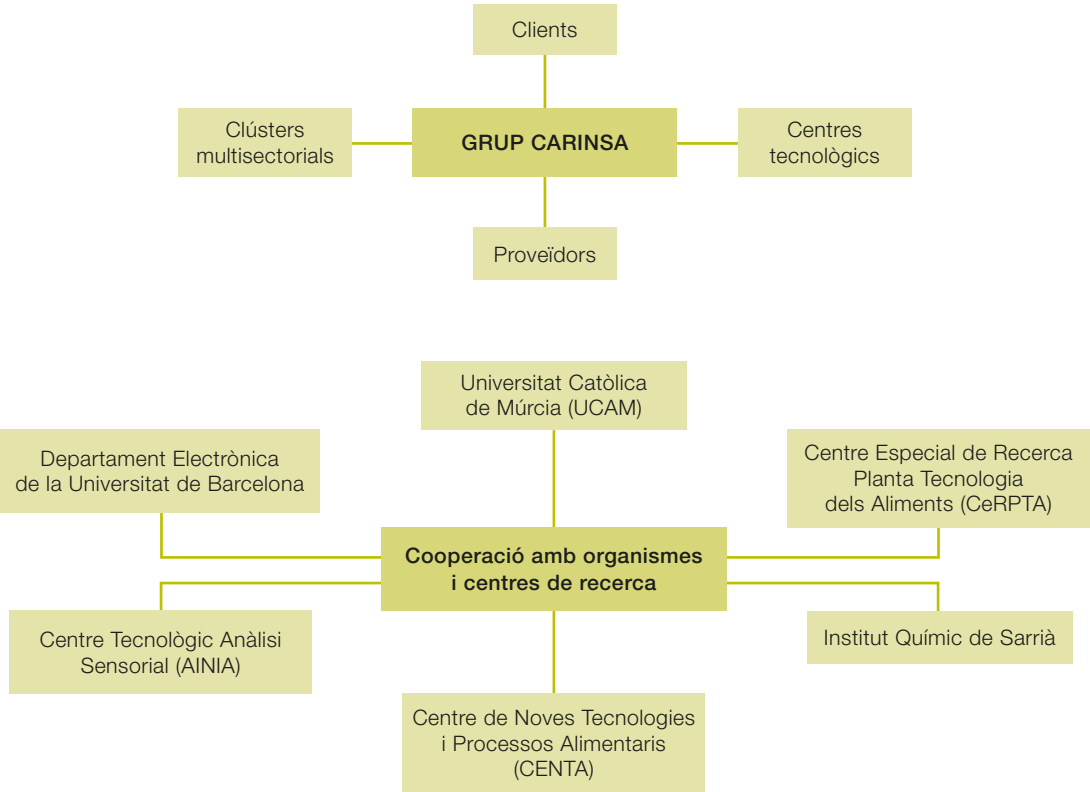
Mercat d'aromes i fragàncies, desglossament per categories



Font: Euromonitor Internacional.

Annex 10

Agents del sistema *Open Innovation* de Carinsa



Font: Carinsa.

Annex 11

Referències projectes d'R+D+I per divisions

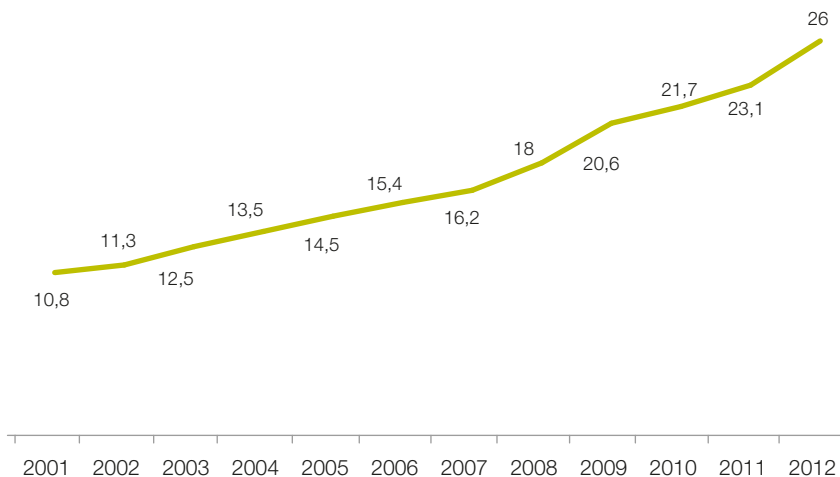
a) Alimentació	
Probiòtic Ip3547	
Nutrigenòmica	
<i>Fat-binding</i>	
Macroencapsulació aliments funcionals	
b) Perfumeria	
Sistema biodegradable fixació fragàncies	
Alliberació controlada efecte ambientació	
Probiòtic ús tòpic	
Encapsulació de fragàncies per diferents medis	
c) Indústria càrnia	
Substitució sulfits en carns fresques	
Substitució sodi (estratègia NAOS)	
Embolcall vegetal	
Millores rendiment carn PSE derivades del porc	

Font: Carinsa.

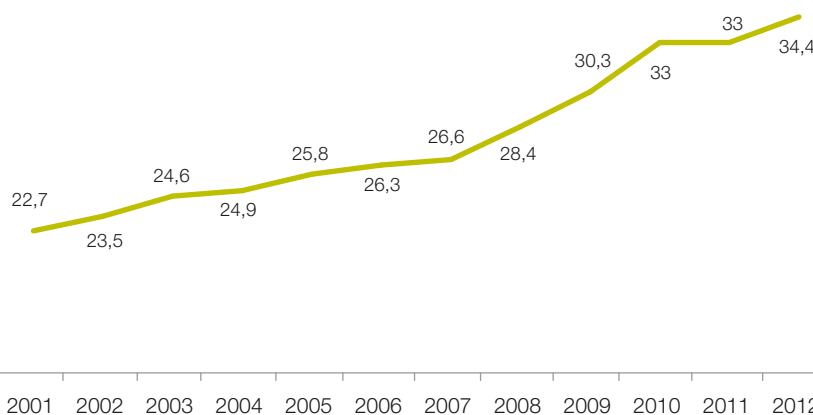
Annex 12

Noves tendències en els hàbits de consum

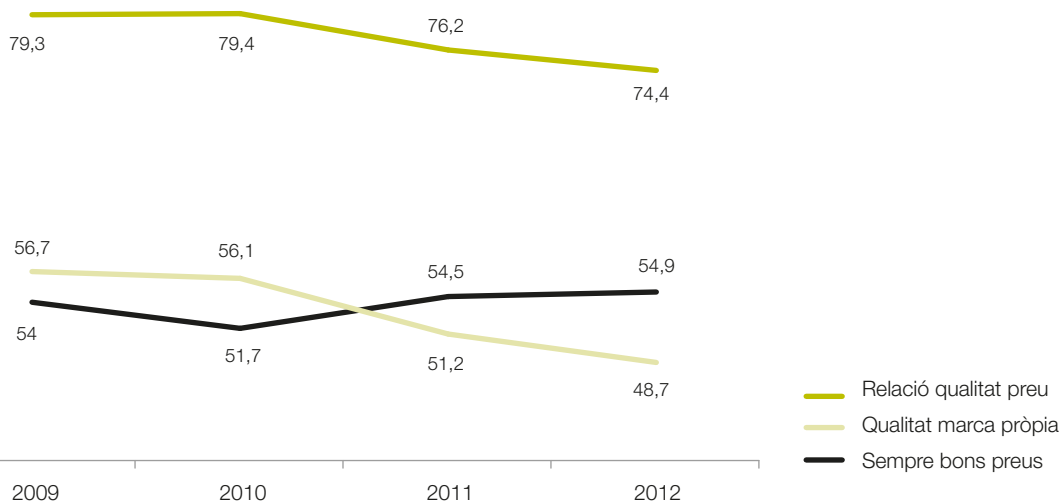
a) Cercador de preus (compra productes o marques barates %)



b) Cercador de promocions (compra marques que estan en promoció %)



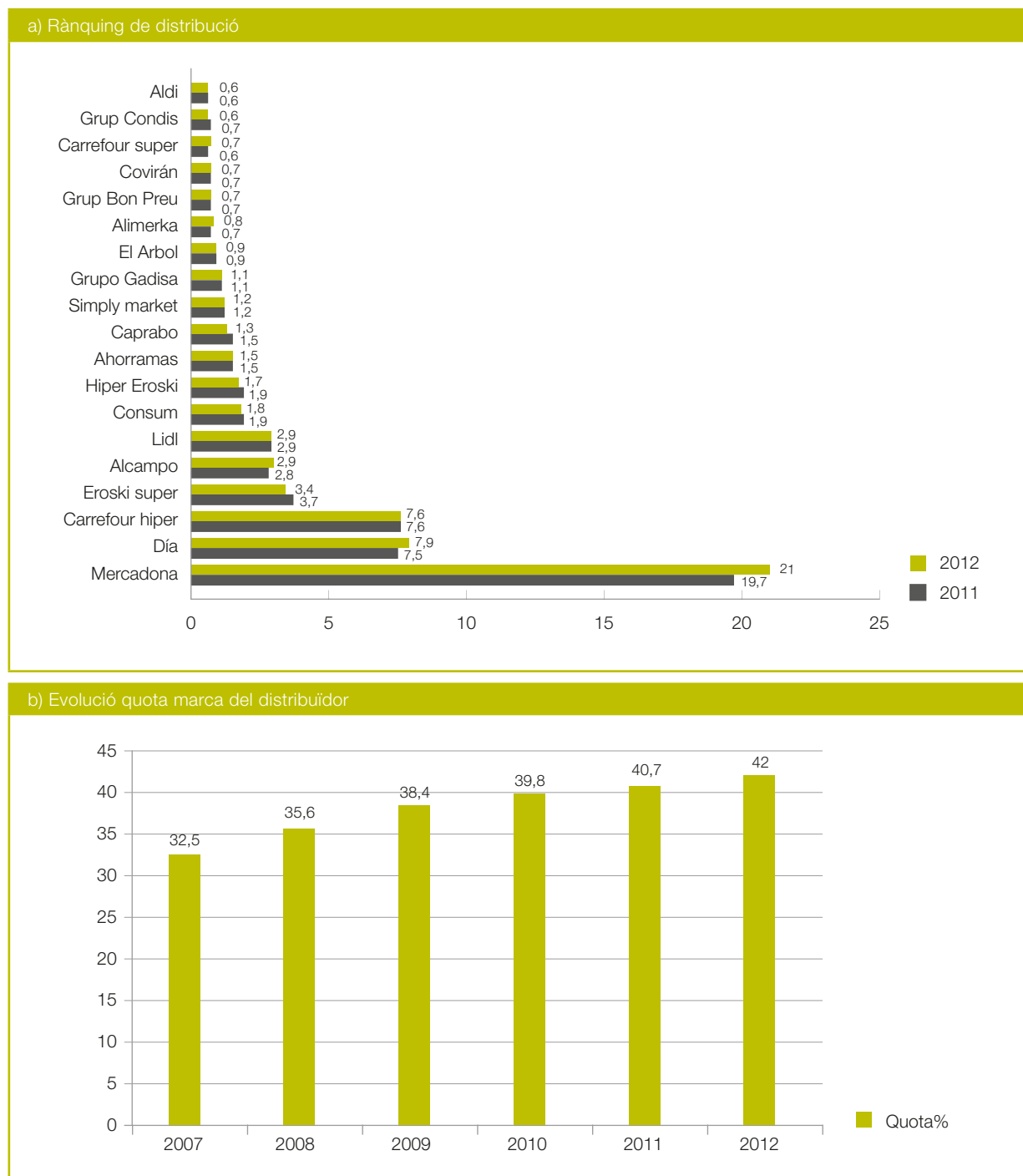
c) Motius d'elecció per a la seva cadena habitual



Font: <http://www.kantarworldpanel.com/es>

Annex 13

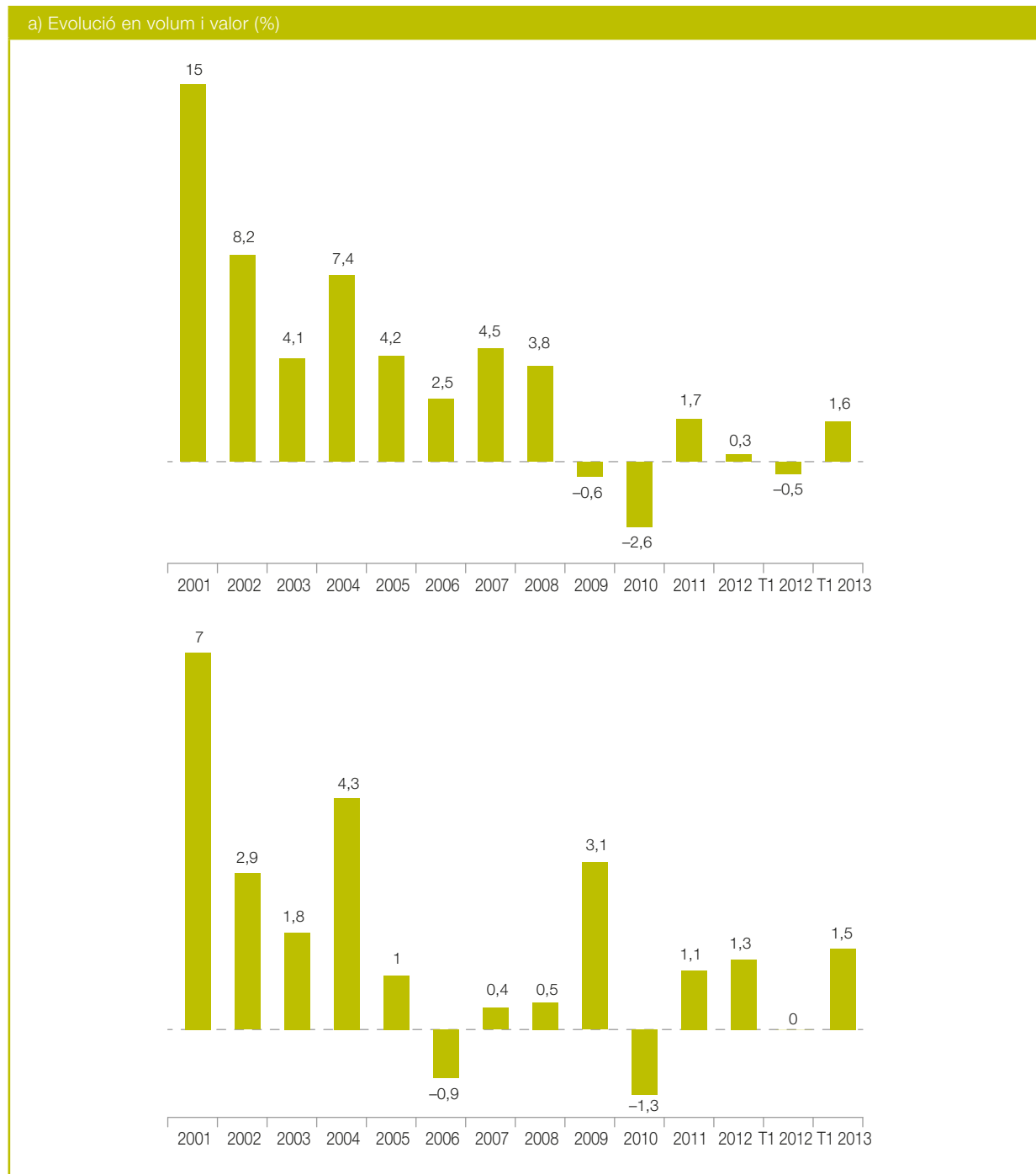
El sector *retail* a Espanya



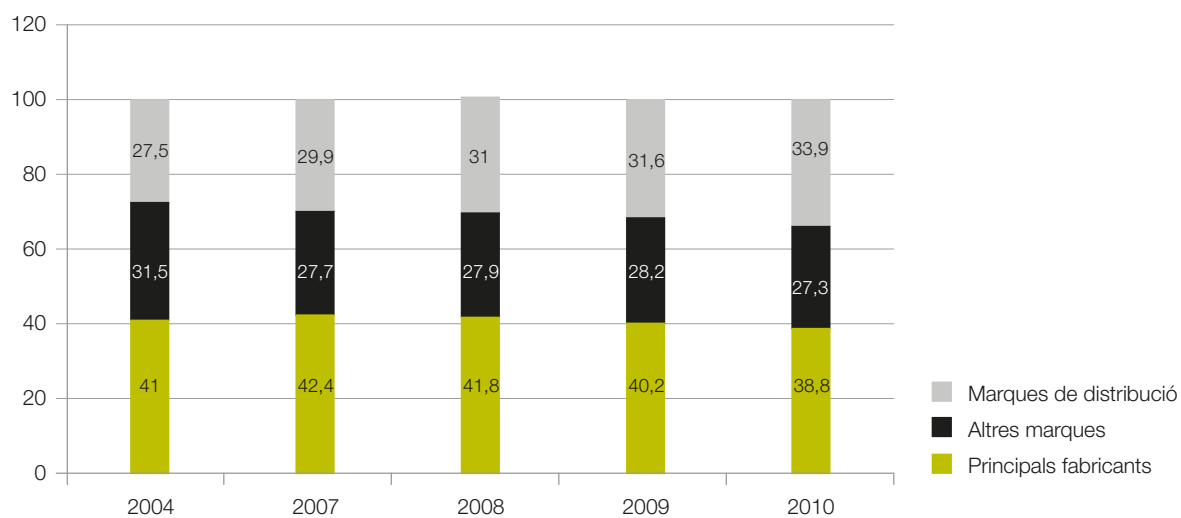
Font: <http://www.kantarworldpanel.com/es>; <http://www.iriworldwide.es/>

Annex 14

Evolució del sector de gran consum a Espanya



b) Evolució quota valor per tipologia de fabricants (%)



Font: <http://www.kantarworldpanel.com/es>

Amb la col·laboració de:

