

INDICE

ANEJO 1:

1.- ANTECEDENTES 2

2.- LEGISLACION 3

3.- ESTUDIO SECTORIAL 5

3.1.- Introducción 5

3.2.- Canales de venta 6

3.3.- Distribución y Costes de Fabricación 7

3.4.- Estructura empresarial 8

3.5.- Evolución de las ventas. Estacionalidad 13

3.6.- Comercio exterior 15

4.- DIAGNOSTICO 17

4.1.- Introducción 17

4.2.- Factores clave de la competitividad 18

4.3.- Recomendaciones a las empresas del sector 20

5.- BIBLIOGRAFIA 22

1.- ANTECEDENTES

Material no publicado y consultado:

- **Bello Fernández, Francisco.** 1990. Trabajo: *Proceso de fabricación de Helados*. Departamento de Tecnología de los Alimentos, E.T.S.I. Agrónomos, Madrid.
- **Martín Albertos, Carmen.** 1994. Trabajo: *Fábrica de Helados*. Departamento de Tecnología de los Alimentos, E.T.S.I. Agrónomos, Madrid.
- **Mazula Mariscal, Eva.** 1993. Trabajo: *El Helado*. Departamento de Tecnología de los Alimentos, E.T.S.I. Agrónomos, Madrid.
- **Melero Blanco, Jorge.** 1993. Trabajo: *Fabricación de Helados*. Departamento de Tecnología de los Alimentos, E.T.S.I. Agrónomos, Madrid.
- **Nuñez-Cobos Echart, José.** 1995. Trabajo: *Fabricación industrial de Helados*. Departamento de Tecnología de los Alimentos, E.T.S.I. Agrónomos, Madrid.

2.- LEGISLACION

A continuación se menciona la legislación encontrada referente al sector de los helados:

- Real Decreto 618/1998 del 17 de Abril de 1998. Aprueba la Reglamentación técnico sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de helados y mezclas envasadas para congelar.
- Real Decreto 2027/1997 del 26 de Diciembre de 1997. Modifica el Real Decreto 2002/1995 del 7 de Diciembre de 1995, que aprueba la lista positiva de aditivos edulcorantes autorizados para su uso en la elaboración de productos alimenticios, así como sus condiciones de utilización.
- Real Decreto 145/1997 del 31 de Enero de 1997. Aprueba la lista positiva de aditivos distintos de colorantes y edulcorantes para su uso en la elaboración de productos alimenticios, así como sus condiciones de utilización.
- Real Decreto 2107/1996 del 20 de Septiembre de 1996. Establece las normas de identidad y pureza de los colorantes utilizados en los productos alimenticios.
- Real Decreto 402/1996 del 1 de Marzo de 1996. Modifica el Real Decreto 1679/1994 del 22 Julio de 1994, por el que se establecen las condiciones sanitarias aplicables a la producción y comercialización de leche cruda, leche tratada térmicamente y productos lácteos
- Resolución del 13 de Febrero de 1996. Acuerdo Marco estatal de pastelería, confitería, bollería, heladería, repostería y platos cocinados.
- Real Decreto 2001/1995 del 7 de Diciembre de 1995. Aprueba la lista positiva de aditivos colorantes autorizados para su uso en la elaboración de productos alimenticios, así como sus condiciones de utilización.
- Real Decreto 151/1994 del 4 de Febrero de 1994. Modifica el Real Decreto 1472/1989 del 1 de Diciembre de 1989, que regula las gamas de cantidades nominales y de capacidades nominales para varios.
- Real Decreto 1477/1990 del 2 de Noviembre de 1990. Aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria de los aromas que se utilizan en los productos alimenticios y de los materiales de base para su producción.

3.- ESTUDIO SECTORIAL

3.1.- Introducción

Ya se han cumplido más de diez años desde la primera campaña de publicidad genérica promovida por la Asociación Española de Fabricantes de Helados (AEFH). En 1987 se analizó el mercado y el resultado obtenido fue que el consumo de helados estaba muy ligado al impulso (consumo al aire libre, muy vinculado a la climatología), los consumidores habituales eran los niños, y los helados se asociaban más a las golosinas y a los caprichos que a los alimentos. Desde entonces, la AEFH se marcó diversos objetivos, y con campañas de publicidad y otras acciones se ha ido creando una perspectiva diferente del helado, mucho más favorable y positiva. Ahora ocupa el tercer puesto entre los postres, lo consume todo tipo de público, y en muy diversos momentos y ocasiones.

Las recientes campañas de la AEFH van dirigidas al segmento adulto del mercado, que en países cercanos como Francia representa cerca del 33 % del consumo. En estas campañas se trata de mostrar al helado como

un producto con alto valor nutritivo, así como promocionar los nuevos helados bajos en calorías, los elaborados especialmente para diabéticos, los helados de yoghurt y "premiums" (de gama alta). Así, los principales fabricantes del sector tienen productos estrella destinados al público adulto, como puede ser el Magnum de Frigo, el Extreme de Nestlé o las tarrinas de Haagen Dazs.

No obstante, el mercado español del sector heladero se sitúa a la cola del consumo respecto a otros países, a pesar de ser un país caluroso. Según la AEFH, en 1997 las ventas nacionales alcanzaron los 254,2 millones de litros, lo que significa un consumo per capita cercano a 6,5 litros anuales. Una cifra muy inferior a los aproximadamente 24 litros que se consumen en Estados Unidos o a los 18 litros de Canadá. Respecto a los países europeos, España va acortando distancias lentamente, pero mantiene uno de los consumos más bajos de toda Europa.

La razón principal de estas diferencias reside en que la fruta fresca sigue siendo en España la gran protagonista a la hora del postre, justo donde los helados deberían ganar consumo para aumentar su volumen de producción y ventas. Además, el sector heladero español se resiente siempre ante situaciones económicas adversas o ante una reducción general de la demanda porque en nuestro país el helado no se considera todavía un producto básico e imprescindible. Por ello, las circunstancias sociales suelen repercutir en la marcha de un sector como éste.

3.2.- Canales de venta

La evolución del mercado durante los últimos años muestra una tendencia al cambio en la participación de los distintos canales de ventas. Esta evolución procede de las estrategias de los diferentes fabricantes para aumentar el consumo doméstico frente a la compra por impulso (más estacional), que es hasta ahora la posición dominante.

Como se puede ver en la Tabla 1, el canal impulso y la restauración han experimentado importantes descensos a favor del canal llevar a casa. El canal otros se mantiene, y agrupa aquellos productos que indistintamente pueden tener como destino final cualquiera de los otros canales. Los bloques, vasitos y graneles son los productos básicos de este canal.

Tabla 1. Ventas por canales (%).

	1987	1997
IMPULSO	48	37
LLEVAR A CASA	10	24
RESTAURANTES	12	8
OTROS	30	31

Fuente: Alimarket. Nº 108. Junio 1998.

Por tanto, el hecho de que se haya producido un descenso de ventas en el canal impulso tiene el doble aspecto positivo de equilibrio entre los canales (tal y como ocurre en el resto de países europeos), y de distribución de ventas más regular a lo largo del año.

3.3.- Distribución y Costes de Fabricación

En los últimos años, la distribución en el mercado de helados ha cambiado debido a los cambios experimentados en la distribución por segmentos, las clases de productos y los tipos de demanda.

El aumento del consumo de helado en el hogar ha hecho que los supermercados e hipermercados hayan

adquirido un creciente protagonismo, y este fenómeno ha ocasionado a su vez un descenso en las ventas de las tiendas tradicionales. Asimismo, las nuevas fórmulas de hostelería, encabezadas por las cadenas de heladerías franquiciadas, han tomado el relevo a los restaurantes tradicionales y han influido enormemente a la hora de conseguir que la estacionalidad resulte cada vez menos acentuada.

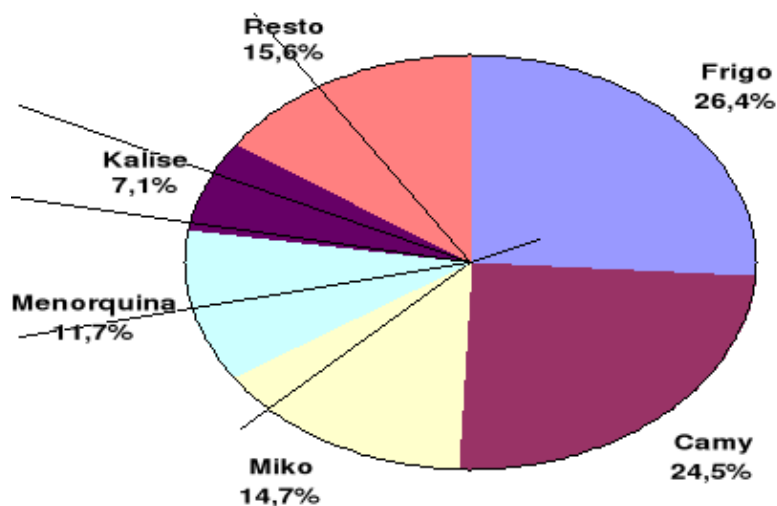
El precio final de los helados está condicionado por la fuerte estacionalidad del consumo y por los elevados costes de infraestructura para la distribución. En cuanto a la fabricación, según la AEFH, el coste de las materias primas supone alrededor de un 11% del precio final, el coste de la mano de obra cerca del 5%, el del embalaje un 6%, el almacenaje de reservas y transporte un 11,5% y la publicidad destina casi el 2% del precio final.

3.4.- Estructura empresarial

En cuanto a la estructura empresarial del sector, esta no ha sufrido grandes variaciones después de que Nestlé comprase Miko en 1994 y la extinta Avidesa en 1996. Las mayores novedades a nivel sectorial se han producido entre las empresas de pequeño y mediano tamaño, muchas de las cuales han elegido concentrar sus ventas en el canal de alimentación, lo que las ha conducido a una guerra sin cuartel en la que el arma ha sido la constante reducción de precios. Esta fuerte competencia ha originado la desaparición de algunos fabricantes cuya cuota de mercado ha sido recogida rápidamente por los supervivientes, dando lugar a un incipiente proceso de concentración que puede verse acentuado en los próximos años.

Hay tres empresas multinacionales (Nestlé, Unilever y Beatrichol) que cubren la totalidad del territorio español, y que tienen una participación del mercado del 84,4% (ver Gráfico 1). El resto (15,6%) de las ventas se reparte entre otros fabricantes, españoles en su mayor parte, que suelen distribuir sus productos en las zonas más próximas a su centro de producción, y entre los fabricantes artesanos, cuyo número es difícil de estimar, y que fabrican el helado que se consume en el establecimiento que ellos mismos explotan.

Gráfico 1. Reparto del mercado de helados.
Fuente: Alimarket. N 108. Junio 1998.



La reestructuración llevada a cabo por el grupo suizo Nestlé en España tras absorber la producción y la red comercial de la extinta Avidesa ha dado buen resultado. La política de mantener el mayor número de los antiguos distribuidores de Avidesa y de realizar un seguimiento de la evolución del producto, le ha dado a Camy una comercialización cercana a los 50 millones de litros, lo que supone absorber la casi totalidad de la producción de Avidesa (en 1996 la comercialización conjunta de Camy y Avidesa fue de 54 millones de

litros). A estos datos se les debe añadir los 36 millones de litros fabricados por Conelsa, gran parte de los cuales son comercializados bajo la marca Miko, la cual ha experimentado un importante crecimiento cercano al 35%.

Por su parte, la filial del grupo Unilever en España, Frigo, ha mantenido su nivel de ventas con 54 millones de litros, lo que supone un mínimo aumento del 2%. Sin embargo, esto le ha permitido mantener su primera posición en el ranking a pesar de perder casi un 1% de cuota de mercado. Este año espera incrementar sus ventas, sobre todo en el canal impulso (un 40,3% del volumen comercializado), para lo que ha cambiado su imagen corporativa y ha iniciado una campaña publicitaria. Asimismo, ha lanzado al mercado nuevos productos tales como Winner Taco, Calippo Shots y Max dirigidos al canal impulso, además de ampliar su red comercial hasta los 100.000 puntos de venta con 100 concesionarios.

También el grupo Beatrichol ha culminado su reestructuración, tras el reordenamiento empresarial sufrido el pasado año. Este holding surgió de la compra del 100 % de Interglas (Kalise) y de Helados La Menorquina por la sociedad creada para la ocasión, Beatrichol. Todas estas sociedades están participadas por la norteamericana TLC Beatrice y el empresario español Delfín Suárez Almeida. La reestructuración ha consistido, esencialmente, en el abandono de Interglas (Kalise) del mercado peninsular donde poseía cerca de 100 puntos de venta, que han sido absorbidos por Helados La Menorquina. De este modo, Interglas se centra en el mercado canario, en el que tiene una cuota de mercado cercana al 80 %.

Tabla 2. Principales empresas fabricantes de helados en 1997 (en miles de litros).

Nº	Empresa	Volumen 1996	Volumen 1997	Marcas
1	Grupo Nestlé	82300	86900	
	Compañía Avidesa, S.A.	30400	50000	Camy
	Helados y Congelados, S.A.	27900	36000	Miko
2	Frigo, S.A.	53000	54000	Frigo
3	Helados La Menorquina, S.A.	19000	24000	La Menorquina
4	Interglas, S.A.	13500	14500	Kalise
5	Aiadhessa	8000	12580	Alacant
6	Alim. Cong. Carrascal, S.A.	10500	10500	Carrascal
7	Helados Royne, S.A.	8500	9000	Royne
8	Ind. Jijonencas, S.A.	5200	5300	La Jijonenca
9	Quesos Frías, S.A.	5000	6000	Frías
10	Belgomilk España, S.A.	4000	5000	Ysco
11	Casty, S.A.	4500	4500	Casty
12	Helados Haagen Dazs, S.A.	2600	2800	Haagen Dazs
13	Lacrem, S.A.	2300	2600	Farggi
14	Crestas La Galeta, S.A.	1300	2300	Somosierra
15	Lacteos Arnedo, S.A.	2000	2000	Neiss
16	Jumpre Alimentación, S.A.	1500	1600	Ibense Bornay
17	Penalva y Lledo, S.A.	1200	1500	Nordwik
18	Vegetales Congelados, S.A.	n/d	1500	Elite
19	Helados Chefi, S.L.	1450	1450	Chefi
20	Gedesco, S.A.	1241	1419	Gelsy
21	Inlacri, S.L.	1100	1100	Minuko
22	Sigla, S.A.	800	1000	Tariffi

23	Glez. Candela Hnos., S.L.	800	960	San Francisco
24	Helados La Polar, S.L.	600	600	La Polar
25	Pole Sud, S.L.	n/d	600	Pole Sud
26	Helados Torres, S.L.	400	400	Torres
27	Confyh. El Valenciano, S.L.	350	350	El Valenciano
28	Ramon Sirvent Miralles	350	350	La Fuensanta
29	Helados Emma, S.A.	300	300	Emma
30	Helados Adolfo, S.L.	275	275	Adolfo

Fuente: Alimarket. N°108. Junio 1998.

Respecto a las franquicias, la recuperación del sector ha producido que, aun sin registrar aumentos espectaculares, continúen creciendo año tras año. El mayor aumento lo ha disfrutado La Ibense Bornay, que en tan solo un año ha abierto 40 establecimientos, encabezando el ranking con 170 heladerías repartidas por toda Andalucía. En la Tabla 3 aparecen las sociedades con franquicias y el número de establecimientos que tenían en Mayo de 1998.

Tabla 3. Franquicias de heladerías en mayo de 1998.

Nombre de la sociedad	Nº de establecimientos	Enseña
Jumpre Alimentación, S.L.	170	La Ibense Bornay
Helados Emma, S.A.	100	Emma
Friego, S.A.	85	Gino Ginelli
Helados Haagen Dazs, S.A.	60	Haagen Dazs
Lacrem, S.A.	46	Farggi Tub`s & Ice Cream
Allied Domecq Ret. Spain, S.A.	37	Baskins 31 Robbins
Sigla, S.A.	20	Taruffi
Aiadhessa, S.A.	10	Alacant/Antiu Xixona
Yogen Fruz Spain, S.A.	9	Yogen Fruz
Ramón Sirvent Miralles	9	Sirvent
Hit Trust, S.L.	5	TCBY

Fuente: Alimarket. N° 108. Junio 1998.

3.5.- Evolución de las ventas. Estacionalidad

Hay que tener en cuenta que el helado en España es un producto de carácter estacional, muy ligado al impulso y, por tanto, a las condiciones climatológicas (ver Gráfico 2). Así pues, en los años en los que la climatología es adversa en el segundo y tercer trimestre, las ventas de ese año serán malas.

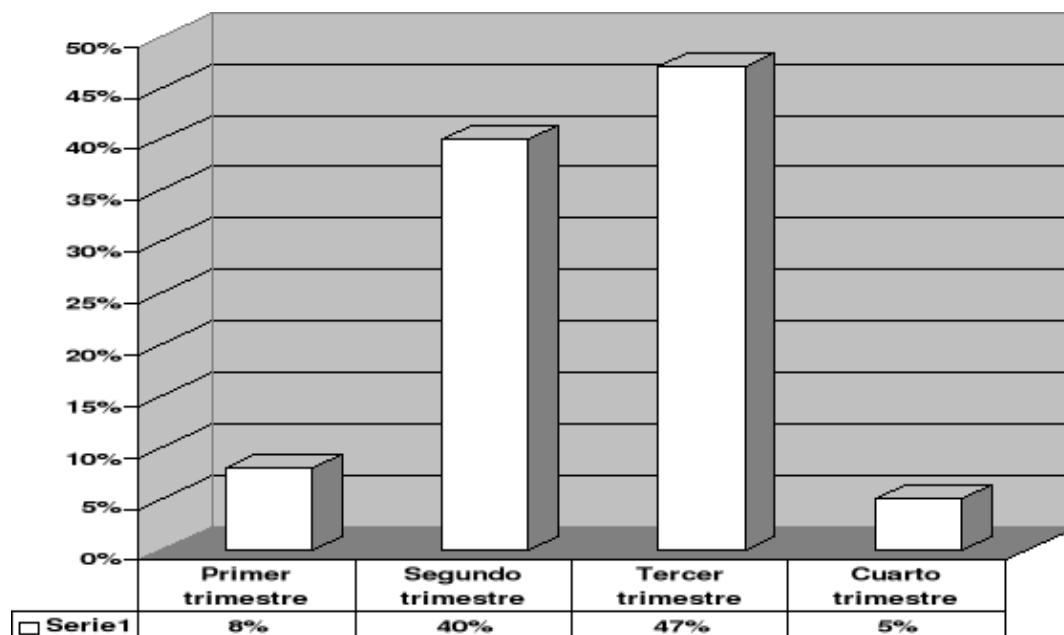


Gráfico 2. Consumo de helado según estaciones.

Fuente: Alimarket. N° 108. Junio 1998.

Por ello, junto al objetivo de fomentar el consumo de helados en el hogar, los fabricantes y distribuidores persiguen otro reto: lograr la desestacionalización. Para eso quieren convencer a los consumidores de las propiedades alimenticias del helado, aunque ello suponga enfrentarse con la vigencia de productos típicos de la dieta mediterránea.

Nos hallamos ante un mercado claramente estacional, pues aproximadamente el 80 % de las ventas de todo el año se producen entre los meses de Abril y Septiembre, aunque según la AEFH hay una ligera tendencia a la desestacionalización que se espera mantenga en el futuro.

Las ventas del sector durante 1997 fueron de 254,2 millones de litros, aproximadamente. En los últimos cuatro años se ha producido un estancamiento en las ventas, tras el crecimiento del 13 % que se produjo en el año 1994, pero en general hay un suave pero continuo crecimiento a lo largo de los años, como se puede ver en la Tabla 4. Intermitentemente hay algunos descensos puntuales, atribuibles principalmente a las condiciones climatológicas.

Tabla 4. Ventas del sector.

Ventas	Millones de litros	Indice base 1987=100
1987	169	100
1988	187	110
1989	203	120
1990	212	125
1991	216	128
1992	207	122
1993	220	130
1994	250	148
1995	251	149
1996	243	144
1997	254	150

Fuente: Alimarket. N 108. Junio 1998.



Tabla 5. Ventas de helado por regiones en 1997.

	%	Millones de litros
Cataluña y Aragón	19,7	50,1
Madrid y zona centro	16,3	41,5
Andalucía y Extremadura	14,2	36,2
Comunidad Valenciana	14,5	36,8
Canarias	8,3	21,2
País Vasco y Navarra	6,1	15,5
Galicia, Asturias y León	5,5	14,0
Baleares	5,4	13,5
Exportación	10	25,4
	100%	254,2 Millones de litros

Fuente: Alimarket. Nº 108. Junio 1998.

3.6.- Comercio Exterior

Gracias a su calidad y variedad, el helado español se vende bien en el exterior. Prueba de ello es el continuo crecimiento que han experimentado las exportaciones de este producto, aunque en el año 1997 se ha ralentizado con un mediano crecimiento del 3 %, lo que es igual a 25.400 Tm, según el Instituto de Comercio Exterior (ICEX). Esta tendencia se repite también en las importaciones, con un incremento algo menor del

5%, muy por debajo del crecimiento del 20 % que experimentaron en 1996. Hay que resaltar que el comercio exterior, tanto las importaciones como las exportaciones, se ve corregido por los intercambios de producción que se realizan entre las filiales de los grandes grupos. Este sería el caso de Miko, que destina una parte de su producción hacia otras empresas del grupo Nestlé.

Aunque la balanza comercial española mantiene un saldo favorable (ver Gráfico 4), cada vez son más las empresas del exterior (Belgomilk España y Haagen Dazs) que pretenden introducirse en nuestro país, donde ven un mercado con posibilidades de expansión.

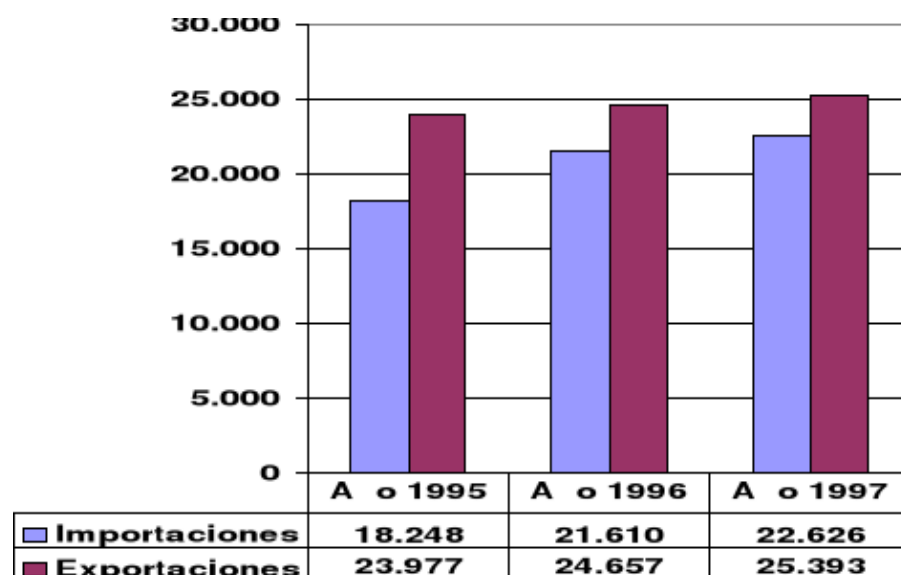


Gráfico 4. Evolución del comercio exterior de helados en t.

Fuente: ICEX (mencionado en Alimarket. N° 108. Junio 1998).

4.- DIAGNOSTICO

4.1.- Introducción

Los helados se clasifican como productos lácteos de alto valor añadido, que son productos que se obtienen basándose en la manipulación de los componentes de la leche, o bien a través de la incorporación a la misma de nuevos productos.

En el mercado nacional los helados son productos aún en fase de crecimiento, cuya competencia se basa más en la capacidad de diferenciación y en las actividades que desarrollen las empresas.

La evolución en los hábitos de consumo, así como los cambios en la población, tienen gran incidencia en el sector heladero. En los próximos años se espera un crecimiento en el consumo per capita de productos lácteos de alto valor añadido como los helados. Asimismo, las nuevas tendencias relativas a los productos sanos, bajos en grasas, y los nuevos colectivos de consumidores, crean nuevas expectativas para el crecimiento de las empresas del sector.

La compra de productos de alto valor añadido es una compra por impulso, en la que el precio no es un criterio básico, aunque sí la imagen de marca. El hecho de que los helados no sean productos de primera necesidad hace que en periodos de recesión económica su consumo baje mucho.

Las grandes empresas del sector heladero se encuentran en una posición competitiva muy favorable. Tienen en la actualidad una cuota de mercado muy elevada, así como una imagen de marca muy consolidada en el

mercado nacional. El nivel tecnológico de sus instalaciones se encuentra asimismo a niveles competitivos con sus competidores europeos. Sin embargo, la diversificación de productos en este segmento es inferior a la de los países competidores.

La principal vía de penetración de nuevos competidores ha sido mediante la adquisición de empresas que disponen de una estructura de distribución atractiva. Con ello lograron las multinacionales la introducción de marcas foráneas, que necesitan hacerse con una imagen de marca en el mercado nacional. Finalmente, la amenaza de penetración de competidores mediante la apertura de nuevas instalaciones productivas es baja, ya que la alta concentración de las ventas de productos de alto valor añadido, así como las elevadas inversiones que se requieren en estructura comercial y marketing, son factores que desaniman a la implantación de nuevas empresas.

4.2.– Factores clave de la competitividad

Teniendo en cuenta los condicionantes del entorno, las actividades relevantes y las características estructurales del sector, los factores competitivos claves para competir en el nuevo entorno son los siguientes:

- Calidad, coste y disponibilidad de la materia prima.
- Nivel tecnológico de los procesos productivos.
- Amplitud de líneas y gamas de productos.
- Nivel de cobertura del mercado.
- Capacidad financiera de las empresas.

La incidencia del coste de la materia prima, aunque importante, es menor debido al mayor valor añadido de estos productos. La calidad de la materia prima es un factor competitivo clave.

Para las empresas fabricantes de helados la amplitud de gamas dentro de una línea de producto es un factor relevante de competitividad. Con ello las empresas consiguen una mayor diferenciación, a la vez que amplían su producción compartiendo costes de distribución y marketing.

La disponibilidad de una estructura comercial que permita una amplia cobertura de puntos de venta es un factor relevante para las empresas de productos de alto valor añadido (como los helados).

La capacidad financiera de las empresas, según fuentes del sector, es en la actualidad reducida. El proceso de concentración habido en el sector, y las inversiones realizadas en los últimos años, han originado que las empresas tengan un elevado nivel de endeudamiento. Los costes financieros suponen como media del sector un 2,7 % de las ventas, mientras que en Francia son tan solo de un 0,5%.

El envase de productos lácteos está sujeto a un gran dinamismo. Por un lado ha de favorecer aspectos referentes al almacenamiento y logística. Además, ha de proporcionar una adecuada conservación de los productos, de su calidad y frescura. Al mismo tiempo ha de contribuir a servir de reclamo publicitario y a difundir la imagen de marca de la empresa. Esto último es especialmente relevante en el segmento de productos de alto valor añadido (helados). Este dinamismo exige una estrecha colaboración con las empresas del sector de envases y embalajes.

Las grandes empresas fabricantes de helados, generalmente de capital exterior, dominan el sector en España. Estos grandes grupos multinacionales competirán en el nuevo escenario sobre la base de una imagen de marca, diferenciación de productos y calidad, ya que tienen amplias gamas de productos, automatización e integración de procesos, gran cobertura de puntos de venta y elevados gastos en acciones de marketing.

4.3.– Recomendaciones a las empresas del sector

La mayor parte de las empresas pertenecientes a este sector son empresas con una penetración elevada en el mercado, y una consolidada imagen de marca. El principal consumidor de estos productos es el segmento infantil, siendo los principales motivos de compra el impulso, así como los aspectos nutritivos en la alimentación infantil. El consumo se realiza de forma ocasional.

El mayor poder adquisitivo de los consumidores, así como una mayor preocupación por la salud, marca las nuevas tendencias de consumo. Descenderá previsiblemente el consumo de grasas y leche. Los productos que combinan aspectos de salud y placer son los que mayor potencial de crecimiento tendrán en los próximos años.

El objetivo que han de perseguir estas empresas es fomentar un consumo más habitual, y por nuevos segmentos de consumidores. Para ello han de potenciar sus estrategias de producto y comercial. Las actuaciones que habrán de abordar las empresas son las siguientes:

1. – Diversificar hacia nuevas líneas de productos, considerando:

- El potencial de crecimiento del mercado: el crecimiento esperado del colectivo de consumidores adultos, la demanda en alza de productos que combinan salud y placer, y fomento del consumo en la comidas.
- Las interrelaciones comerciales entre productos que permitan compartir una imagen de marca común, ventas en lotes, estructura de ventas, canales de distribución y departamentos de mercadotecnia.
- Las interrelaciones financieras que favorezcan menores necesidades de financiación del circulante de las empresas.

2. – Potenciar el área comercial mediante:

- El desarrollo de una estructura de ventas y de distribución que abarque los canales que abastecen a los segmentos de consumidores objetivo.
- Acciones de marketing que inciten al consumo, y dirijan los nuevos hábitos de los consumidores hacia los productos de estas empresas.
- Acciones de apoyo a los distribuidores de cara a aumentar los lineales de frío en los puntos de venta.

5.- BIBLIOGRAFIA

Material publicado y consultado:

LIBROS

- **Cenzano, I.** 1988. *Elaboración, análisis y control de calidad de los helados*. Ediciones A. Madrid Vicente. Madrid. España.
- **Cenzano, I. y Madrid, A.** 1995. *Tecnología de la elaboración de los helados*. Ediciones A. Madrid Vicente. Madrid. España.
- **Ernst & Young Asesores, S.A.** 1992. *Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España. Sector lácteo*. Edita: MAPA. Madrid. España.
- **Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.** 1989. *Comercialización de leche, productos lácteos y helados*. Edita: MAPA. Madrid. España.
- **Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.** 1998. *Recopilación Legislativa Alimentaria, Capítulo 28, Helados*. Editado por el MAPA. Madrid. España.

REVISTAS

- **Alimarket.** Informe Anual 1997. Alimentación perecedera. Edita: Publicaciones Alimarket, S.A.
- **Alimarket.** Número 108. Junio 1998. Edita: Publicaciones Alimarket, S.A.
- **Distribución y Consumo.** Número 34. Junio–Julio 1997. Edita: E.N. Mercasa.

Anejo 1: Análisis y Diagnóstico de la situación de Partida. Pág 21

PROYECTO FIN DE CARRERA

Fábrica de helados

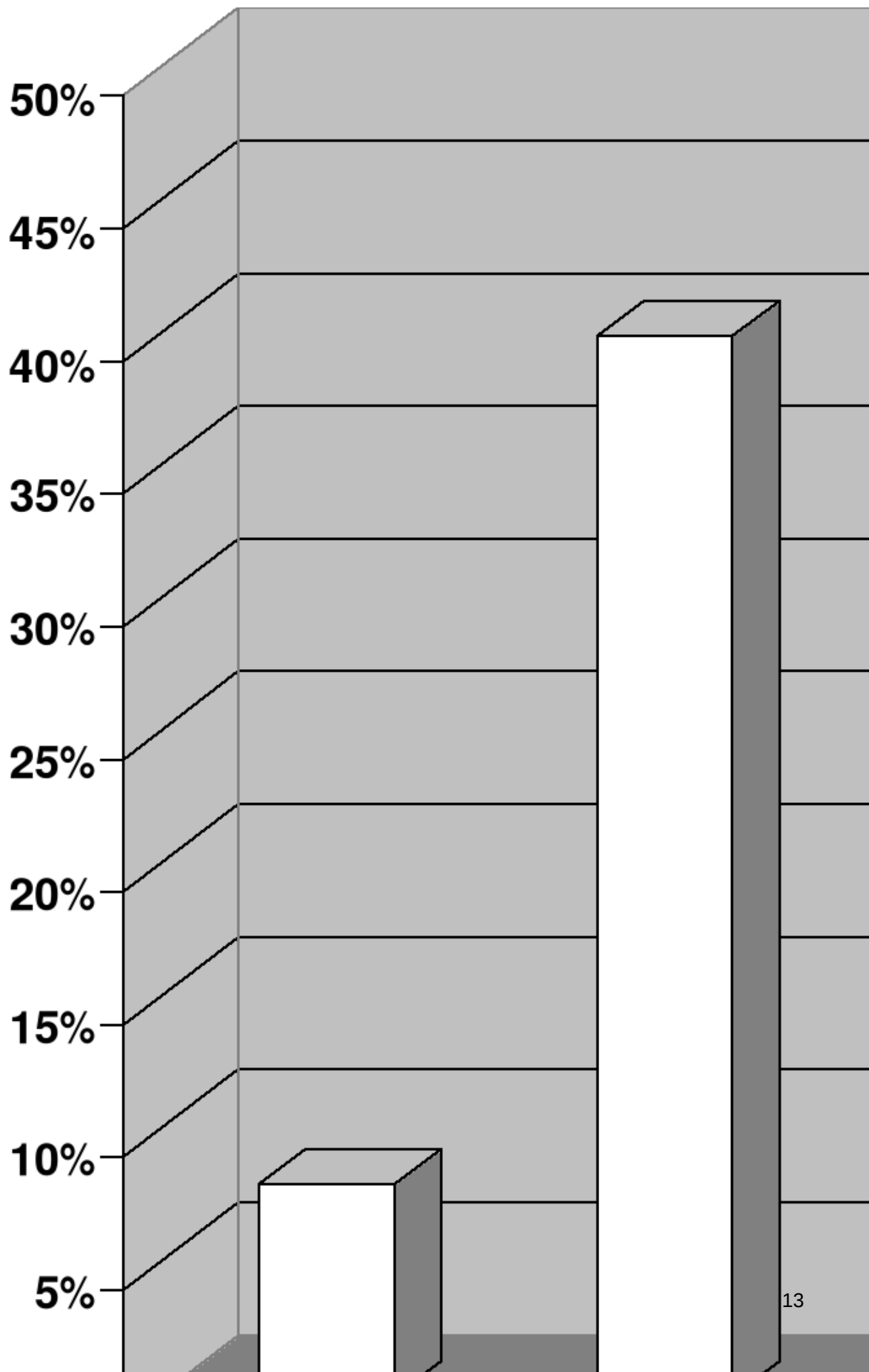


Gráfico 1. Reparto del mercado de helado

Fuente: Alimarket. N° 108. Junio 1998.

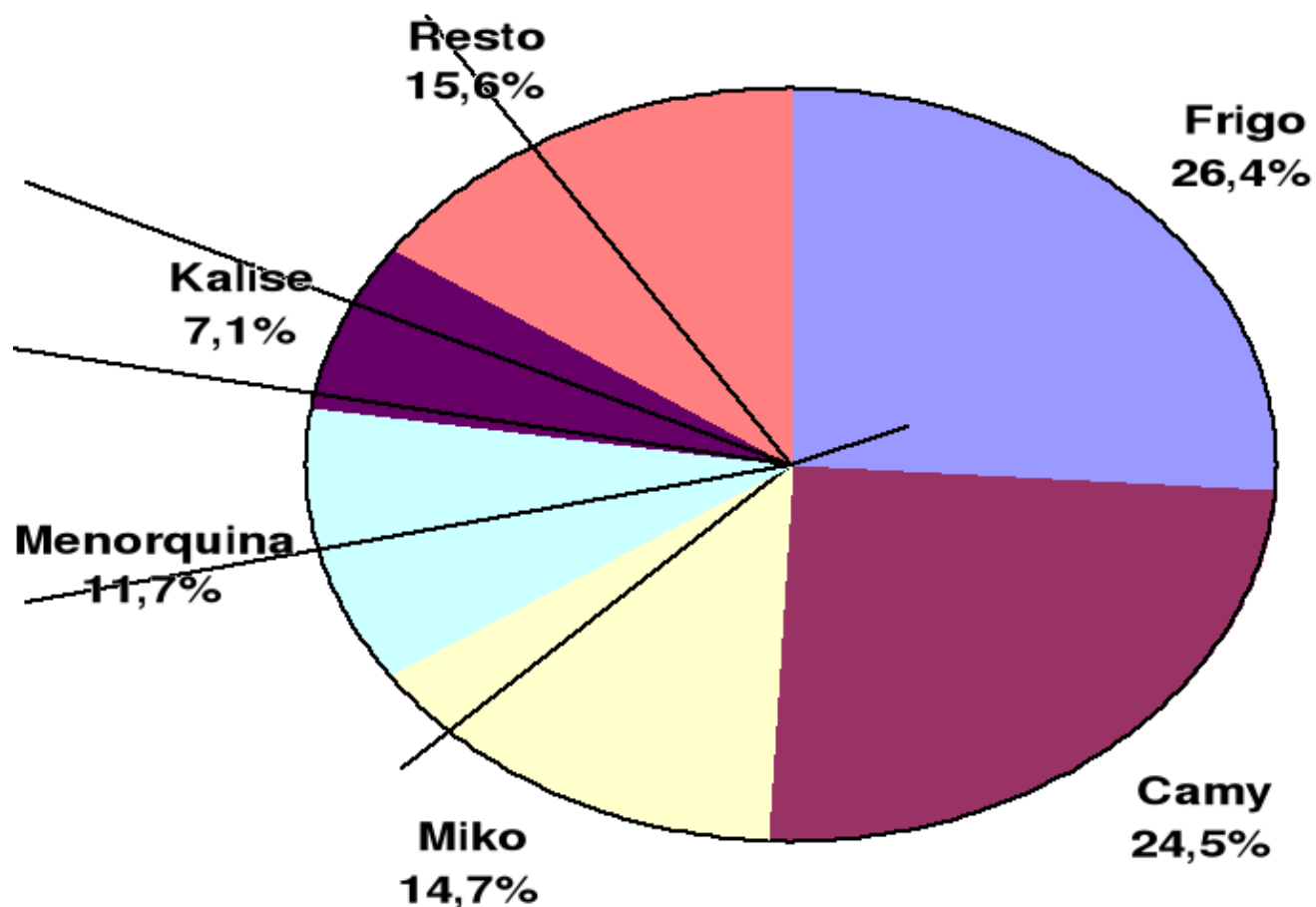


Tabla 4. Ventas del sector.

Ventas	Millones de litros	Indice base 1987=100
1987	169	100
1988	187	110
1989	203	120
1990	212	125
1991	216	128
1992	207	122
1993	220	130
1994	250	148
1995	251	149
1996	243	144
1997	254	150

Fuente: Alimarket. N 108. Junio 1998.

