

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA DE CASTILLA Y LEÓN ANTE EL MERCADO INTERIOR EUROPEO.

Pedro María MARTÍNEZ VILLAR
Universidad de León

1. INTRODUCCIÓN.

El nacimiento de la industria¹ agroalimentaria se produce en el mismo momento en que el hombre primitivo comienza a transformar los productos recolectados, cultivados, criados o cazados. Por tanto esta es una de las actividades humanas de contenido económico más antiguas que existen. En los últimos dos siglos esta industria ha pasado por grandes transformaciones derivadas de la nueva sociedad y economía industrial que se inició a finales del siglo XVIII y que ha continuado hasta nuestros días.

La entrada de España en la Unión Europea (UE), por entonces más comúnmente conocida por los españoles como *Mercado Común* supuso negociaciones muy severas y duras acerca de la incorporación de nuestro país a la Comunidad Europea (CE), de las cuáles la industria agroalimentaria española no escapó por la gran importancia que tenía en nuestro país y también por la importancia que podía adquirir en el mercado europeo², ya que en 1985 nuestro sistema agroalimentario se integraba por más de 65.000 empresas, casi todas ellas pequeñas y medianas empresas³ que aportaban el 10,5% del valor añadido industrial y generaban casi el 20% del empleo industrial.

Desde entonces ya han pasado ocho años, y bastantes empresas de las 65.000 ya no existen, en parte porque han pasado a ser sucursales de empresas alimentarias extranjeras y en parte también porque no han sabido reaccionar a tiempo adaptándose a las nuevas circunstancias del mercado, y no les ha quedado más remedio que cerrar. Otras empresas han tenido que hacer frente a procesos de concentración empresarial mediante fusiones o adquisiciones por otras empresas españolas más aventajadas, lo que les puede dar cierta viabilidad futura dentro de organizaciones empresariales más estables y sólidas.

¹ Partimos de la definición de industria como conjunto de operaciones ejecutadas para la obtención de un producto determinado mediante la transformación, ya sea por procedimientos físicos o químicos, de uno o varios productos naturales. Esta definición en el tiempo difiere de la definición de industria como la suma y conjunto de las industrias, como se definió antes, de uno o varios géneros, de un país o de una región originando términos como industria agroalimentaria, industria pesada, etc.

² Especialmente en temas como el azúcar, la pesca, leche y productos lácteos, productos hortofrutícolas, cereales, aceituna, uva y vino.

³ Comúnmente más conocidas como PYMES.

La entrada en la CE ha supuesto la posibilidad de acceder más fácilmente⁴ al mercado de la UE, un mercado gigantesco y muy competitivo. Esto supone para estas industrias mayores posibilidades de negocio en todas aquellas producciones en las que tenemos ventajas comparativas respecto al resto de la UE. Todavía los productos agroalimentarios ocupan un importante papel en el conjunto de las exportaciones españolas, aunque si bien es cierto que gran cantidad de estos productos son productos agrarios con escaso o ningún grado de transformación, como son los cítricos⁵, y productos hortofrutícolas. Desde estos productos debe apoyarse nuestra industria agroalimentaria para penetrar en el mercado europeo con productos más transformados y de mayor valor añadido⁶. Además las empresas deben de ir *sacando partido* a todas las medidas que se han ido introduciendo para armonizar las prácticas de fabricación y comercialización de todas las empresas de la UE dirigidas principalmente a armonizar el mercado y a defender los derechos de los consumidores.

Creo que la creación del mercado interior europeo⁷ puede ser una de las últimas etapas que configuren el futuro sistema agroalimentario europeo del siglo XXI, y por tanto la creación de este mercado interior determinará el futuro de muchas, por no decir todas las explotaciones agrarias e industrias transformadoras españolas y naturalmente las industrias de Castilla y León no van a ser menos.

2. IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA DEL SECTOR.

Se considerará objeto de estudio en la presente comunicación el sector agroalimentario, entendiéndolo como aquél cuyo objeto económico se circunscribe a la elaboración y transformación de productos agrarios destinados al consumo alimentario humano.

Este sector considerándolo como lo he definido ocupa un destacado papel socioeconómico en la sociedad industrial actual, no sólo en la Unión Europea, sino también en la española y naturalmente en la castellano leonesa.

En la UE el sistema agroalimentario consolidado es el principal sector generador de empleo⁸ y de valor añadido representando sólo la producción agraria el 3,5% del PIB de la UE. Además la UE es el primer mercado del mundo de productos agroalimentarios en volumen monetario⁹ así como también es el primer importador mundial y el segundo exportador mundial de estos productos¹⁰. El sector agroalimentario europeo experimenta un ritmo de crecimiento absoluto positivo, pero en términos relativos de participación en la el PIB se está ralentizando su crecimiento motivado principalmente por la existencia de nuevos sectores industriales y de servicios con mayor importancia específica y mayor poder de crecimiento en la participación del PIB de la UE.

⁴ Tras la entrada en vigor del NIE ya no existen costes derivados de formalidades aduaneras, lo que significa un acceso más fácil y barato a como lo era antes de 1993 para las empresas de la UE.

⁵ En el caso de las regiones de clima mediterráneo.

⁶ Como pudieran ser los zumos, conservas de frutas, frutas elaboradas...

⁷ Desde ahora denotado por el acrónimo MIE.

⁸ Genera aproximadamente el 20% del empleo y el 10% del PIB de la UE según datos de Eurostat.

⁹ No consideramos todavía el North American Free Trade Agreement o NAFTA por no estar todavía su totalidad en vigor.

¹⁰ Datos Eurostat 1990.

En España la industria agroalimentaria¹¹ genera aproximadamente el 19,14% de la producción industrial, siendo a nivel consolidado el principal sistema generador de empleo de España y también de Castilla y León. donde todavía adquiere mayor importancia si cabe.

Al contrario de como se comentaba antes, en España este sector cada vez está adquiriendo mayor protagonismo en el panorama industrial¹², ya sea en términos relativos como absolutos debido al mayor dinamismo que ha adquirido desde la década de los ochenta por las potencialidades que quedan por explotar en el mercado español alimentario, fruto del retraso que existía respecto a los países "estrella" en los hábitos de consumo y características socioeconómicas. Razones económicas¹³ y culturales han ocasionado que en España este cambio esté sucediendo con bastantes años de diferencia, aunque el hecho determinante ha sido la incorporación más tardía que en otros países europeos de la mujer al mundo laboral. Este fenómeno está suponiendo una transformación de los hábitos de consumo alimentario, aunque todavía existe una gran masa de consumidores compradores de productos alimenticios escasamente transformados¹⁴ desde 1985 la demanda de alimentos precocinados o cocinados no ha dejado de incrementarse. Además es de esperar que a largo plazo la incorporación de España a la UE traiga una homogeneización de los hábitos de consumo alimentario al resto de Europa, como de hecho ya se está produciendo¹⁵ desde 1986 a un ritmo lento pero progresivo. Este cambio cualitativo en la demanda está siendo soportado por una industria agroalimentaria más flexible y adaptada a las necesidades del mercado, lo que constituye una orientación más al marketing de estas industrias abandonando la ya obsoleta orientación al producto o a las ventas.

Desde el punto de vista económico destacaremos a este sector por los siguientes aspectos:

* Genera aproximadamente el 4,4% del empleo regional y el 5% del Valor Añadido Bruto de Castilla y León¹⁶.

* Los principales inputs de esta industria son productos agrarios. A pesar de que España ya no es un país eminentemente agrario la producción agraria española representa el 4,9% del VAB, cifra que da una idea de lo importante que sigue siendo para nuestro país este sector generador de riqueza, como así se demuestra que todavía genera el 11,3% del empleo total en España. En Castilla y León este sector es más importante relativamente que para el global nacional, ya que genera el 12,3 % del VAB regional y el 22,8% del empleo.

* El consumo de productos alimenticios, incluidas las bebidas, supone el principal elemento de consumo de las familias de Castilla y León, representando esta partida el 23,71% del gasto total familiar¹⁷.

3. PROBLEMAS QUE OBSTACULIZAN EL DESARROLLO.

¹¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Contabilidad Nacional. Epígrafe 36, Alimentos.

¹² En 1975 la participación en la producción industrial de este sector fue el 8,2%.

¹³ Está sobradamente probada la relación entre desarrollo económico y propensión marginal al consumo de alimentos que incorporan un mayor grado de elaboración previa, y por tanto como comentábamos antes portadores de más valor añadido. Como dato reseñar que el 90% de la dieta de los estadounidenses se compone de platos precocinados o cocinados. En la UE la proporción se acerca al 70%, y en España según los últimos datos sobrepasa ligeramente el 50%.

¹⁴ Y por tanto, de menor valor añadido generado que los productos más transformados.

¹⁵ Valga como ejemplos la sustitución en el consumo que se está realizando del vino por la cerveza entre los jóvenes y la modificación en los hábitos de consumo de los desayunos, donde las tradicionales galletas están dejando su nicho de mercado a los cereales.

¹⁶ Datos: BBV, Renta Nacional en España y su distribución provincial.

¹⁷ Datos: INE, Contabilidad regional de España.

La mayoría de los problemas que arrastra la industria alimentaria de Castilla y León son de dos índoles: *estructurales* y *generacionales*¹⁸. Los principales problemas que atañen a estas industrias y que obstaculizan su desarrollo de forma general son:

* El clima continental característico de Castilla y León,, con largos inviernos fríos y secos¹⁹ impide la existencia de una oferta hortofrutícola continua y uniforme en el tiempo. Este hecho dificulta la existencia de una industria conservera de vegetales equiparable en diversificación de productos a las que pueden proveer las regiones españolas de clima mediterráneo. Por esta razón es casi inexistente la industria conservera de estos productos en Castilla y León.

Por tanto, la industria agroalimentaria de nuestra región se basa en la especialización de su producción condicionada en gran medida por la oferta de inputs agrarios de la región²⁰ dando lugar a industrias lácteas, del vino y bebidas alcohólicas, harineras y derivados²¹ y cárnicas.

* Los inputs usados en esta industria principalmente son procedentes de la producción agraria de Castilla y León, producción que se caracteriza por ser excedentaria en la UE. Además las características climáticas y del suelo no invitan a la sustitución en un futuro inmediato de las actuales producciones por otras con mayor demanda y menores niveles de oferta. Otro punto lo constituye la productividad de las explotaciones, mucho menos competitivas en líneas generales que la de otros países de la UE²², lo que causa que la industria que adquiere estos inputs tenga que hacer frente a costes de ineficiencia inducidos superiores a los de otros países con productividades agrarias superiores a las que existen en Castilla y León. Además las empresas cada vez buscan suministros más baratos y con mejor calidad por lo que la agricultura de Castilla y León es un elemento que reduce la competitividad del sistema agroalimentario. Evidentemente, si a esto unimos una red de transporte que hasta no hace mucho tiempo tenía como nota principal la precariedad, el transporte de inputs desde orígenes no cercanos a la región era un factor añadido de coste, deteriorando igualmente la competitividad de estas empresas. Además si las empresas hubieran acudido a mercados exteriores habría que haber añadido una serie de exacciones parafiscales creadas con fines proteccionistas por la administración española para mantener al sector agrario español protegido con precios más altos en el interior respecto a los precios internacionales, mucho más reducidos. Los aranceles a la importación incrementaban los precios de las exportaciones hasta situarlos a equivalentes españoles. La entrada en la UE ha reducido este fenómeno a los mercados exteriores a la UE, permitiendo una mayor libertad al comercio agrario intraeuropeo. El reducido número de inputs donde elegir además condiciona que las empresas que no buscan nuevos inputs para crear nuevos productos mantengan una oferta de productos escasamente diversificada y anticuada a los nuevos esquemas de consumo, corriendo el riesgo de quedar obsoleta su oferta y quedar en un papel marginal en el mercado.

* La ubicación de estas industrias siempre ha respondido más a la cercanía de sus

¹⁸ Son problemas muy antiguos, que hasta ahora no han tenido solución. Es destacable que en los últimos años las administraciones públicas y las asociaciones que agrupan a estas empresas están tratando de solventarlos o reducirlos al mínimo buscando alternativas factibles en el caso de ser imposible su erradicación.

¹⁹ Quizás la excepción al clima continental en Castilla y León lo constituya el microclima de El Bierzo, con inviernos más suaves y con medias pluviométricas superiores.

²⁰ Cereales de secano como trigo, cebada, avena y centeno en tierras menos fértiles, maíz y girasol en zonas de regadío y cultivos industriales como la remolacha. Además hay que añadir la producción propia de la cabaña ganadera, ovino bobino y porcino, que hasta ahora han sido las más importantes y tradicionales, a las que hay que añadir las cada vez más pujantes producciones de aves y conejos.

²¹ Aquí entran todas las actividades de panadería, bollería y repostería.

²² Recomendando consultar el libro editado por la Cámara de Comercio e Industria de León, *Panorama Económico Provincial 1989*, pág.147, cuadro estadístico G-7: Principales rendimientos agrícolas en la UE. Queda probado mediante la estadística G-7 que los rendimientos agrícolas españoles difieren en aproximadamente un 20-30% a la media europea, en el caso de la provincia de León igualmente se señala una mejoría de los rendimientos en comparación a la española, pero aún así queda nuestra agricultura regional lejos de los países del Benelux, Alemania, Francia y Dinamarca.

inputs que a la cercanía de sus mercados²³, lo que ha dado lugar a que ciertas actividades estén concentradas en determinadas áreas geográficas como son Aguilar de Campoo con la industria galletera; León, y Burgos con las industrias lácteas; las harineras en las proximidades de Valladolid y las cárnicas en Burgos, Salamanca, Segovia y Soria.

* Existe una excesiva atomización sectorial en España, pero aún de modo más acentuado en Castilla y León. La tendencia que se viene produciendo desde 1986 es una mayor concentración empresarial, con mayor peso en el mercado de las grandes empresas. El grado de atomización existente en Castilla y León es preocupante porque las PYMES tienen menos capacidad para hacer frente a grandes procesos de transformación e innovación, que realmente son necesarios a medio plazo, sino quieren verse estas empresas abocadas a la desaparición o a adquirir un papel marginal en el mercado alimentario.

A pesar del elevado grado de atomización existente en este sector se presenta un fenómeno dual muy diferente, como son ciertas actividades²⁴ como la azucarera, galletas y lácteas cuyas producciones están concentradas en un reducido número de empresas²⁵.

El otro lado de la dualidad lo constituyen actividades como panadería, bollería, repostería, bebidas alcohólicas y bebidas carbónicas que se reúnen en PYMES²⁶ mayoritariamente, aunque desde 1985 se acude a procesos de concentración igualmente.

* La orografía española y el sistema de transporte existente en España ha obstaculizado el transporte de los inputs y de la producción final a mercados complementarios, lo que ha sido un factor limitativo de la productividad y competitividad de nuestra industria.

Además la localización espacial de Castilla y León ha sido un obstáculo a la iniciativa de exportación porque la inexistencia de infraestructuras eficaces²⁷, y la falta de infraestructuras portuarias marítimas²⁸, como es lógico por carecer de acceso a litoral costero²⁹, ha contribuido a concentrar la oferta de la industria agroalimentaria de Castilla y León en el mercado regional seguido por el mercado nacional, siendo excepcional la actividad exportadora de esta industria, que se ha encontrado con costes añadidos³⁰ por el transporte hacia mercados exteriores. Además hay que destacar que determinados productos, como repostería, pastelería, y productos lácteos, deben transportarse en condiciones especiales si se quiere que lleguen a su destino en condiciones óptimas y salubres para su consumo, lo que supone

²³ Este criterio de localización industrial no siempre ha respondido a esquemas de optimización de los recursos, sino más bien a un criterio de seguridad en el aprovisionamiento de materias primas por parte de los empresarios.

²⁴ Pero el grado de concentración no sólo es exclusivo de estas actividades, sino que también existen elementos típicos de estructuras oligopolísticas en el suministro de inputs y en la comercialización final de los productos manufacturados.

²⁵ La explicación a esta dualidad es bien sencilla. Las actividades que están concentradas en un reducido número de empresas es debido a que son actividades muy intensivas en capital, requiriendo gran cantidad de recursos financieros que sólo las grandes empresas pueden hacer frente, como es la transformación de la remolacha azucarera y la higienización y posterior comercialización transformación de la leche. La actividad galletera necesita es menos intensiva en capital que las anteriores, pero su grado de concentración es también elevado. Además la homogeneidad de los productos (azúcar, galletas y lácteos) y los amplios mercados a los que se dirigen permite la producción de series muy largas de estos productos, y por tanto favorece la aparición de economías de escala, obteniendo costes unitarios cada vez más reducidos en función del incremento de la producción conduciendo hacia una mayor racionalización en los procesos productivos.

²⁶ Como comentaremos posteriormente, que una empresa sea pequeña o grande no significa necesariamente que sea poco o muy competitiva respectivamente, porque influye la orientación al mercado total o segmentado que la empresa defina mediante su política de marketing, el producto en sí y el mercado disponible cualificado del producto.

²⁷ Afortunadamente en la última década es destacable el esfuerzo inversor realizado en España por mejorar las infraestructuras, especialmente las comunicaciones terrestres lo que está contribuyendo a minorar estos obstáculos estructurales.

²⁸ El transporte marítimo es un medio de transporte muy barato, pero cuenta con el inconveniente de ser excesivamente lento para el transporte de alimentos perecederos.

²⁹ Esta situación es más paliable para la provincia de León, que tiene acceso más fácil a las infraestructuras portuarias del puerto marítimo de El Musel en Gijón (Asturias) por Autopista.

³⁰ A mayores costes menor competitividad. Esto ocasiona que empresas cuyos productos son muy competitivos en entornos nacionales o regionales no lo sean en mercados más distantes a sus mercados habituales.

otro coste añadido más. Lo cuál convierte en productos escasamente aptos para ser exportados todos aquellos que no sean de alto valor añadido para sus posibles exportadores y competitivos en precio en los mercados destino.

La distancia media de Castilla y León a los grandes centros de consumo europeos, donde se concentra la mayor parte de la población europea, lo que vulgarmente se conoce como "la gran banana"³¹ es de 1.600 kilómetros, lo que supone aproximadamente 20 horas de transporte, lo que significa aproximadamente entre día y medio y dos más de plazo de entrega que los productos sustitutivos que se pueden encontrar en centroeuropa, y a precios probablemente más competitivos.

* La oferta de productos de estas empresas cada vez se aleja más de la línea y tendencia que muestra la demanda alimentaria española, como son productos más elaborados y dinámicos³². Este es un riesgo excesivo para la industria alimentaria de Castilla y León, por cuanto pueden quedar al margen del mercado sus productos por inadaptación a la demanda del consumidor final.

* Las PYMES de este sector orientan su producción preferentemente al mercado regional, aunque muchas de ellas ni siquiera sobrepasan el mercado comarcal. Si consideramos que uno de los elementos determinantes del crecimiento incipiente de una industria en sus primeras etapas es la existencia de un mercado cercano que absorba su oferta³³ este principio quiebra en Castilla y León que es un mercado regional relativamente pequeño donde todavía existen unos hábitos rurales de consumo de productos alimenticios. La población de Castilla y León supone el 6,5% de la población total española con 2.562.979 habitantes³⁴, de las cuales sólo 1.072.938 habitantes viven en las capitales de provincia y 273.676 en municipios no capitales igualmente superiores a los 10.000 habitantes. Por tanto el 52,54% de la población de Castilla y León todavía vive en 2.226 poblaciones distribuidas en el medio rural y el resto de la población vive concentrada en sólo 22 núcleos de población superiores a los 10.000 habitantes.

Para continuar con el estudio de la capacidad de absorción de la oferta agroalimentaria de Castilla y León se estudió el índice primero³⁵ de capacidad de compra provincial³⁶ del AME³⁷, que señala un descenso del nivel de capacidad de compra desde 1985, lo que agrava aún más la situación del mercado regional para estos productos a medio y largo plazo.

³¹ La gran banana, es un área geográfica de forma de plátano que tiene su vértice superior en Manchester (Inglaterra) y se va expandiendo de forma relativa hasta alcanzar en el sur a Milán (Italia), donde forma el vértice inferior. En este área geográfica habitan más del 60% de la población de la UE más Suiza. Es considerado el mercado más importante del mundo en cuanto a calidad de sus consumidores, ya que el PIB y la renta per cápita de sus habitantes supera el 110% de la media de la UE, llegando al 140% en el caso de Hamburgo (Alemania).

³² Como son los productos light, bajos en calorías, bajos en colesterol, dietéticos, más fáciles de cocinar y en menor tiempo como son los platos precocinados y un sinfín de variantes y modalidades.

³³ Salvo que sea una industria eminentemente exportadora, que suple la falta de un mercado próximo con la exportación, que no es el caso de Castilla y León que adolece de este problema generacional por la mentalidad de los empresarios y estructural por la deficiente infraestructura que ha obstaculizado la exportación de la producción.

³⁴ Datos extraídos del INE, Poblaciones de derecho y de hecho de los municipios españoles. Censo de población de 1991.

³⁵ El índice primero mide la capacidad de compra que tienen las provincias españolas de adquirir productos de uso y consumo común, caracterizados por su bajo coste unitario y con la posibilidad de ser adquiridos normalmente en cualquier tipo de núcleos, aun en aquellos escasamente dotados de equipo comercial, es decir, que mide entre la gran diversidad de productos existentes y aplicables a este índice, la capacidad de compra que tienen las provincias de adquirir los productos alimentarios, puesto que coincide su definición con las características comerciales de los alimentos.

³⁶ Este índice se define como la suma de la población de hecho, el número de matrimonios realizados, el número de nacidos vivos, el número de automóviles de turismo, el número de teléfonos instalados más las solicitudes pendientes de instalar, las ventas de cemento, la recaudación del impuesto de espectáculos y la recaudación de impuestos que gravan el lujo más las plazas de hostelería multiplicadas por 0,5. El resultado del anterior suanatorio se divide por 8,5 y se obtiene el mencionado índice. Para más detalles acerca del AME consultar cualquier AME o acudir a SERRANO GÓNEZ, F., EL MARKETING TERRITORIAL. Esic editorial. 1990. Cap. 14 completo.

³⁷ El Banco Español de Crédito, Banesto, edita desde 1965 el AME, o Anuario del Mercado Español, que constituye un valiosísimo instrumento de referencia para los estudiosos del marketing territorial español.

* Quizás uno de los problemas más importantes por los que está atravesando la industria agroalimentaria de Castilla y León, en especial las PYMES, al igual que muchas otras en España es el problema de la distribución final y comercialización de sus productos hacia las economías domésticas. La elección del sistema de distribución por grandes superficies, que desde comienzos de la década de los ochenta se está implantando con mayor intensidad en España, está causando que la industria que nos ocupa esté quedando al margen del proceso final de comercialización de sus productos. Las grandes superficies comerciales³⁸ debido al gran protagonismo que actualmente poseen han convertido ese protagonismo en un gran poder de negociación respecto a sus proveedores, imponiéndoles requisitos de calidad, continuidad y cantidad en el suministro, imposición en ocasiones o presiones para lograr ciertos precios de los proveedores, aplazamientos excesivos en el pago, obligación de concesión de rappels, etc. que muchas PYMES no pueden hacer frente y se quedan fuera del circuito de comercialización de las grandes superficies, relegando su acceso al mercado mediante formas más tradicionales como puede ser la pequeña tienda al detall o mediante sus propios esquemas de comercialización. No obstante aunque estas alternativas más tradicionales puedan ser una alternativa a corto plazo viable, la realidad nos enseña que cada año las grandes superficies comerciales tienen mayor cuota de mercado³⁹ en la distribución final, y que las formas tradicionales de comercio paulatinamente pierden cuota.

* Un problema generacional que se ha presentado durante muchas generaciones ha sido la mentalidad y la formación de los empresarios de estas industrias. Afortunadamente con el esfuerzo de las Administraciones y las Cámaras de Comercio se está intentando solventar este problema formativo, ya que cada vez los empresarios tienen mayor información y formación. También la introducción de capital extranjero y la presencia de industrias foráneas está contribuyendo a la incorporación de un *Know-How* que desde hace tiempo era indispensable en esta industria para erradicar las deficientes técnicas de gestión empresarial e incorporar nuevas formas de producción más acorde con entornos más competitivos.

El principal problema que resaltaría sería el espíritu conformista que han tenido estos empresarios durante muchos años, fruto de un mercado escasamente competitivo⁴⁰. Este espíritu conformista se ha visto ayudado también por la nula actividad exportadora, ya que la actividad de estas empresas en pocas ocasiones ha traspasado el mercado regional,⁴¹ fruto también de una concepción empresarial más ligada al producto que al mercado.

* Las plantillas de trabajadores de las industrias agroalimentarias, no sólo las de Castilla y León, se han caracterizado por ser escasamente cualificadas. Estas plantillas se han nutrido durante décadas de fuerza laboral llegada del mundo rural, muy conformista y relativamente barata. La presencia de mano de obra no cualificada fue posible debido a la escasa innovación en los procesos productivos que no requería grandes conocimientos específicos. Sin embargo, afortunadamente este problema está comenzando a desaparecer, ya que las grandes empresas que han hecho frente a procesos de racionalización han eliminado de sus plantillas a los trabajadores menos productivos y las incorporaciones laborales que se están produciendo en los últimos años responden a trabajadores más

³⁸ Contisa, Pryca, Alcampo, Eroski, Hipercor-El Corte Inglés, El Árbol...

³⁹ Consultar *Informes de Alimarket*, años 1990 a 1993 editados por Alimarket Publicaciones, S.A.

⁴⁰ En ocasiones se asistió a repartos de mercado tácitos entre los productores y comercializadores, así como la existencia de precios fijos, para muchos alimentos considerados como bienes de primera necesidad.

Este es un problema heredado desde la etapa franquista, donde la obsesión del régimen por el control del mercado ocasionó entornos escasamente competitivos en cuanto a calidad y precio de los productos, porque las empresas se limitaban a cumplir su papel asignado.

Consecuencia de la escasa competencia: Conformismo y escasa innovación en los procesos productivos así como en los productos.

⁴¹ Salvo casos recientes y concretos no ha existido tal actividad exportadora, quizás por la poca o nula experiencia empresarial en Castilla y León en la exportación de productos agroalimentarios y por la escasa información que se poseía acerca de la actividad exportadora y de los mercados exteriores.

cualificados y productivos⁴². Lo que justifica que con mayor intensidad del factor capital y menor intensidad de fuerza laboral la industria agroalimentaria española genera cada vez más valor añadido por trabajador y aumente cada año la producción real con un menor número de trabajadores.

* Como último punto a estudiar dentro de los problemas que tiene la industria agroalimentaria de Castilla y León destaca la escasa dotación de las empresas a actividades de I+D⁴³. Aproximadamente sólo el 36% de las empresas de Castilla y León hacen frente a mejoras tecnológicas en sus procesos productivos y sólo el 18% de las empresas efectúa alguna actividad de I+D destinada a mejorar sus productos.

4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES ANTE EL MIE.

Las estrategias empresariales ante el MIE deben enfocarse desde tres puntos:

- * Administrativo.
- * Productivo.
- * Marketing.

De éstas sólo las dos últimas son desarrollables desde las propias empresas, quedando los asuntos administrativos en manos de la administración. Ésta tiene la obligación de que exista un entorno favorable para el desarrollo de la actividad industrial, e incluso debe cofinanciar las transformaciones derivadas de la implantación de las estrategias que se propondrán más adelante en esta comunicación. Sin la ayuda de la administración regional y nacional las PYMES no podrán hacer frente ellas solas a costosas transformaciones que son necesarias para adecuarse al nuevo contexto del MIE, además uno cree que siempre es más económico ayudar a las empresas a consolidarse y crecer en los mercados que abonar las prestaciones por desempleo a los operarios de las empresas que pudieran cerrar por inadecuación al mercado.

Las estrategias que a continuación se recomiendan se dirigen en especial a las PYMES de Castilla y León, si bien las estrategias de marketing son aplicables en la dualidad de tamaños de empresas.

El primer tema que hay que recalcar está unido al tema productivo, y lo representa el tamaño óptimo de las explotaciones agroindustriales de Castilla y León.

Una empresa por ser PYME no necesariamente es menos competitiva que una grande. El concepto de dimensión óptima se encuentra unido a la actividad que desarrolla la empresa, además está el tema de los segmentos de mercado, que comentaré más adelante, que convierte actividades que no son rentables o posibles para las grandes empresas en viables para las pequeñas por la dimensionabilidad del mercado.

Evidentemente las PYMES y las grandes empresas son igualmente viables para determinados tipos de actividad que no requieran recursos intensivos de capital⁴⁴. Ahora bien, los efectos que van a tener unas y otras por la integración en el MIE serán completamente

⁴² La productividad de un trabajador entre otros muchos factores depende funcionalmente de los instrumentos productivos de los que disponga, y generalmente cuando una empresa introduce mejoras productivas (se hace más intensiva en capital, entre otras cosas) ya sea mejorando sus instalaciones productivas o introduciendo tecnología el primer efecto a medio plazo es la mejora de la productividad por trabajador.

⁴³ Datos obtenidos de la revista Allmarket y mediante elaboración propia a partir de una muestra estadísticamente significativa de estados financieros auditados de empresas agroalimentarias de Castilla y León. La variable estadística con la que se procedió a la selección de la muestra fue la participación en términos absolutos en el mercado agroalimentario de empresas de Castilla y León.

⁴⁴ Que son actividades exclusivas para las grandes empresas por imposibilidad financiera de las pequeñas.

diferentes, unas porque podrán acudir con sus grandes producciones altamente estandarizadas dirigidas al gran mercado de la UE, y las pequeñas industrias que se dirijan a segmentos de mercado definidos con productos de alto valor añadido podrán acudir al MIE, un mercado con alto nivel adquisitivo, no con producciones en masa sino con producciones exclusivas donde los consumidores paguen altos precios por productos diferenciados.

Desde el punto de vista productivo también es necesario que las empresas estudien los factores que les generen costes. La competitividad de un producto principalmente se mide por los factores precio y calidad. El precio evidentemente es la suma de los costes incurridos en la producción del producto más el margen resultante de beneficio para el empresario. Por tanto si se quiere acudir al mercado con precios competitivos y no se quiere perjudicar la rentabilidad empresarial se hace preciso un mayor equilibrio en la estructura de costes. Dentro de las partidas integrantes del coste total de las industrias agroalimentarias ocupa un importante protagonismo los costes del personal. El acuerdo sindicatos-patronal, que en muchas ocasiones se ha vertebrado sobre la moderación de salarios para incrementar la competitividad de un sector no creo que sea la mejor solución⁴⁵ para este menester, aunque la retribución a los trabajadores debe realizarse en función de la productividad de éstos, en un esquema más flexible que el vigente⁴⁶.

Las plantillas de las empresas deben profesionalizarse aún más, incorporando cada vez a personas mejor preparadas que por tanto generen mayor rendimiento a sus empresas. Pero esta medida debe ser analizada en conjunto entre las empresas y la administración educativa, que debe establecer y perfeccionar las especialidades relacionadas con el sector agroalimentario en las enseñanzas de Formación Profesional. También la Universidad debe de establecer planes de estudios y nuevas titulaciones como Ingenierías en Alimentación o en Industrias Agroalimentarias.

Pero aquí no debe acabar todo, el problema que se comentó en el punto 3 de esta comunicación relativo a la falta de I+D en estas industrias en parte se debe a la escasez de infraestructura investigadora en Castilla y León⁴⁷, por lo que las administraciones deberían preocuparse de que las universidades poseyeran el necesario equipo investigador para suplir la falta de I+D en las empresas y establecer acuerdos marco entre Universidad-empresa agroalimentaria, que beneficiarían a toda la comunidad universitaria y al tejido agroindustrial, estableciendo acuerdos empresa-universidad para que laboratorios de la universidad o públicos desarrollen actividades de I+D aplicable a la industria agroalimentaria con financiación mixta para ayudar a las PYMES que más dificultades tienen para hacer frente ellas solas a proyectos de este tipo.

Otra forma de reducir costes es la búsqueda de inputs más baratos en otros mercados⁴⁸, y especialmente en el europeo, donde se pueden encontrar factores productivos más baratos que en los mercados nacionales, por lo que sería una medida para incrementar la competitividad en el mercado. Además hay que saberse adelantar a la competencia, y ya muchas empresas empiezan a buscar inputs donde más baratos y productivos sean,

⁴⁵ A nivel macroeconómico comparto la opinión del Prof. J. Manuel Agüera Sirgo en su artículo publicado en Febrero de 1994 en la revista *EL MUNDO DIPLOMÁTICO*. En este artículo se comenta que la reducción en términos relativos de los salarios en los últimos años en la OCDE ha debilitado el crecimiento económico de la OCDE al perder poder adquisitivo sus mercados y por tanto existe menor potencial de crecimiento al reducirse el consumo privado.

⁴⁶ El recogido por el Estatuto de los Trabajadores.

⁴⁷ Y creo que no me equivocaría a decir que en el resto del estado español.

⁴⁸ Esta medida sólo la recomiendo para productos no diferenciados con características propias de la región, o del lugar de su elaboración, ya que de otro modo se estaría tomando el pelo al consumidor que compra el producto por las características propias de su lugar de procedencia. (Acaso se imaginen las típicas y exquisitas Mantecadas de Astorga elaboradas con harina alemana, azúcar francesa y mantequilla holandesa?)

abandonando incluso los mercados que tradicionalmente les venían proveyendo de estos factores productivos⁴⁹.

La calidad de los productos debe mejorarse aún más desde el punto higiénico-sanitario⁵⁰. Esto debe cumplirse con la introducción de nuevos modos de producir y con el cierre de instalaciones que no cumplan los requisitos mínimamente marcados por la legislación. Éste es un factor que contribuye a mejorar o empeorar la imagen de nuestros productos en el exterior de nuestra región y de forma indirecta ayuda o perjudica en la comercialización final de los productos agroalimentarios de Castilla y León.

Otro punto a destacar es que no se puede mejorar la productividad de las empresas si no se racionalizan sus procesos productivos. La incorporación de nueva tecnología en sus líneas de producción es un factor que aumentará la productividad conjunta de todos los factores de la empresa, pero no todas las empresas industriales de Castilla y León pueden hacer frente a grandes desembolsos para transformar casi completamente su estructura productiva, por lo que es necesario que se establezcan acuerdos de ayuda a la financiación de estos proyectos, así como facilitar a las industrias la comercialización de sus productos para que éstas rentabilicen su inversión.

Comenzando con las estrategias de Marketing, hay que hacer una breve descripción de cuáles han sido las orientaciones⁵¹ de estas empresas en las últimas décadas. Para comenzar, dentro de las orientaciones que una empresa puede elegir para maximizar su objetivo de beneficio están las orientaciones siguientes:

- * a la producción o al producto.
- * a las ventas
- * al consumidor, al mercado o al marketing. Tres nombres para un mismo

concepto.

La orientación hacia el productor predominó en Castilla y León hasta finales de la década de los sesenta. La existencia de esta orientación fue debida a que la oferta de productos no era muy extensa y la producción alimentaria española era aproximadamente igual que la demanda, por tanto casi todo lo producido encontraba comprador dentro de unos precios razonables. La orientación al producto consiste en centrar los esfuerzos de la empresa en el aspecto productivo: saber de que su producción encontrará comprador. Será la empresa quién decida qué producir sin contar en absoluto con la opinión del mercado. Por tanto la empresa se preocupará por producir con el mínimo coste, es la variante de la producción en masa. También dentro del enfoque del productor está la óptica del producto, la competencia empieza a aparecer y el productor cree que con mejor calidad obtendrá el éxito comercial. En la orientación hacia el productor la comercialización, ya que ni siquiera se le puede llamar marketing, se preocupa fundamentalmente en acercar el producto al consumidor final, administrando las ventas y las relaciones con los distribuidores. Esta orientación empieza a desaparecer de las empresas transformadoras de productos agroalimentarios en la década de los años setenta, cuando se pasa a una orientación a las ventas⁵². En el contexto de los setenta y ochenta la oferta es superior a la demanda fruto de una creciente competencia y de

⁴⁹ El sector agrario de Castilla y León constituye el principal suministrador de inputs para la industria agroalimentaria. La Política Agraria Común a pesar de los perjuicios que ha ocasionado al sector agrario de la región ha contribuido, en términos relativos, a mejorar la productividad del sector primario y dotando de mayor estabilidad los mercados agrarios, lo que indirectamente ha supuesto un factor de mejora para la industria agroalimentaria de Castilla y León, pero aún así, se debe optimizar aún más los costes de los inputs.

⁵⁰ El Director General de Campesinía, S.A. declaró en Febrero de 1990 a Expansión que en 1989 de 1.500 mataderos y salas de despiece existentes en España sólo 50 mataderos y 37 salas de despiece de bovino, ovino y porcino y 17 mataderos y 20 salas de despiece de aves cumplen la legislación sanitaria europea.

⁵¹ Sobre el tema de la orientación de la empresa consultar: MARTÍN ARMARIO, E., MARKETING. Ariel Economía. Barcelona 1993. páginas 39 a 46.

⁵² Para completar esta idea recomiendo consultar KOTLER, Ph & LEVY, S. BROADENING THE CONCEPT OF MARKETING, Journal of Marketing, Volumen III, págs. 10-16.

la entrada paulatina de grandes empresas extranjeras en el mercado alimentario español. Esta orientación es la que actualmente predomina en el panorama de las industrias agroalimentarias de Castilla y León, una orientación a las ventas, que si bien ha funcionado y dado muy buenos resultados comerciales a muchas empresas, éstas deberían de establecer una nueva orientación hacia el consumidor o lo que es lo mismo, concediendo más importancia en su empresa a las políticas de marketing. Esta puede ser la principal estrategia que puede hacer que muchas empresas permanezcan en el mercado e incluso que se consoliden en el mismo, pero antes de entrar en las estrategias de la orientación al marketing definamos la orientación hacia las ventas.

La hipótesis que rige la orientación hacia las ventas es que los consumidores sólo compran por iniciativa propia los productos necesarios para saciar sus necesidades esenciales. El resto de los productos que compran los compran porque se les motiva a ello, por lo que la empresa debe establecer estrategias dirigidas a estimular a los consumidores para que los productores puedan vender su producción en los mercados. Esta orientación se asemeja a la primera en que los productores ejercen mayor poder en la relación del intercambio dirigiendo su estrategia a la búsqueda de los canales de distribución y puntos de venta más eficaces y estableciendo una política de comunicación agresiva que trate de convencer más que de informar. Unas estrategias que se generan en función de los productos que la empresa ha creado unilateralmente, sin contar con el mercado.

La principal estrategia comercial que la empresa alimentaria de Castilla y León debe adoptar es la orientación al marketing⁵³ como estrategia para mantener la competitividad en los mercados e incluso incrementarla, ya que en el mercado alimentario español cada día existe más competencia⁵⁴ y la rigidez de la demanda de estos productos contribuye a que no se absorba toda la oferta. Por tanto, las empresas deben transformar su oferta en base a las necesidades y preferencias de los consumidores o clientes. Es importantísimo que los clientes queden satisfechos con los productos alimentarios de las empresas si quieren permanecer en el mercado, porque la diversidad de oferta desplazará a la demanda hacia productos que realmente satisfagan necesidades⁵⁵ satisfactoriamente. Para ello las empresas deben conocer cuáles son las necesidades, gustos, preferencias y deseos que el mercado meta de la empresa tiene en todo lo relacionado con la alimentación. Esta estrategia de orientación al marketing sirve para que la empresa cohozca la oferta de productos alimenticios y servicios accesorios⁵⁶ a los mismos que debe diseñar con la que acudir al mercado y debe basarse en cinco puntos de acción operativa:

* Mayor importancia a la investigación de mercados⁵⁷.

* Establecimiento de un sistema de control y coordinación de las actividades de marketing con el resto de la empresa. Esta estrategia sólo puede tener éxito cuando toda la empresa se orienta a la satisfacción de su mercados.

* Establecimiento de un sistema de información de marketing, ya que esta estrategia de orientación valora fundamentalmente la existencia permanente de información. * Elaboración de los productos de la empresa en función de los resultados obtenidos en la investigación comercial y teniendo en cuenta las disponibilidades productivas mediatas de la empresa.

⁵³ Sobre los éxitos de esta estrategia, en la que los consumidores pasan a ser el punto de partida de las políticas de la empresa, recomiendo la lectura del artículo de SHAPIRO, B. P. titulado *Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing*, publicado en Harvard-Deusto Business Review. Número 39, Tercer Trimestre de 1989, págs. 3 a 10.

⁵⁴ Y sobre todo competencia que llega de fuera de nuestra región y naturalmente de nuestras fronteras nacionales, porque el MIE además de ser un gran mercado alternativo para nuestras industrias también es un foco de nueva competencia en los mercados cercanos.

⁵⁵ ¿Acaso se conoce a alguien que quede a disgusto con un producto y lo vuelva a comprar?

⁵⁶ Muchos consumidores empezaban a valorar a la hora de comprar un producto la existencia de servicios telefónicos línea 900 de información o asistencia sobre el uso de productos.

⁵⁷ Hay que tener en cuenta que los consumidores no dicen exactamente lo que quieren. Además existen necesidades ocultas que los consumidores ni siquiera se plantean hasta que no se lo plantea un "agente" externo.

* Objetivo de rentabilidad, ya que es el beneficio el objetivo de las industrias que nos ocupan y la orientación al mercado, que implica mayor coste que las dos orientaciones anteriores, no debe realizarse a costa de la rentabilidad de la empresa.

Para que estas estrategias sean posibles deben de realizarse una serie de transformaciones en el seno de la empresa⁵⁸:

* Modificación de las actitudes de los directivos, que deben priorizar los factores medioambientales antes que los factores internos de funcionamiento.

* Modificación de la estructura endógena de la empresa, así como de los procesos de decisión que debe proceder a reasignar las distintas funciones o políticas de empresa de forma que sean fácilmente ejecutables y llevadas a la práctica por la empresa.

Un aspecto que tiene mucho que ver con la dimensión óptima de una empresa y el enfoque al marketing, que veremos más adelante, es la segmentación de mercados⁵⁹, que a mi opinión es muy recomendable para la industria alimentaria de Castilla y León. El enfoque del marketing exige que las empresas conozcan de la forma más amplia posible su mercado meta para establecer su marketing-mix. Pero nos encontramos al estudiar los mercados alimentarios que éstos cada vez son más heterogéneos porque se integra por individuos y organizaciones que no responden homogéneamente ante un mix⁶⁰. Por tanto una pregunta que surge es: ¿Cómo puede la industria alimentaria adaptarse a la diversidad que existe en el mercado alimentario? A mi opinión, con la segmentación de mercados⁶¹, que toma como punto de partida el reconocimiento de la diversidad de preferencias que existe en un mercado para posteriormente dividir el mercado total en segmentos de mercado, que son grupos homogéneos desde el punto de vista de respuesta ante un mix de la empresa, implicando un reconocimiento por la empresa de las necesidades existentes dentro de un mercado. Aquí habría que realizar una aclaración entre segmentación de mercados y diferenciación del producto. La segmentación de mercados no implica siempre diferenciación del producto, ya que ésta última es la modificación de las características físicas de un producto que la empresa oferta. La diferenciación se puede producir incluso en mercados donde no existe la segmentación.

Las ventajas y las razones que una empresa alimentaria tiene para segmentar mercados son:

* Le permite descubrir oportunidades de negocio al conocer las necesidades específicas de cada segmento y la forma en la que actualmente se satisfacen o no.

* El mix se realiza de forma más eficiente porque se adapta a las circunstancias reales de cada segmento.

⁵⁸ O'SHAUGNESSY, J. Marketing competitivo. Un enfoque estratégico. Eds. Díez de Santos, Madrid, 1991, pág. 12.

⁵⁹ La elección de los mercados meta de la empresa se realiza desde una perspectiva de mercado total o segmentación de mercados. La segmentación de mercados, que yo considero la mejor alternativa para el conjunto de PYMES de Castilla y León ya queda suficientemente explicada en el texto. Pero yo quisiera realizar una nota sobre la orientación al mercado total que durante muchos años fue la más recomendable para las grandes empresas alimentarias de la región por los productos que ofertan al mercado y por las características del comportamiento de los consumidores de la época respecto al mix de las empresas. La elección del mercado total considera consumidores potenciales de la empresa a todo el mercado potencial de la empresa (Sobre la definición de Mercados consultar MARTÍN ARMARIO, E. Marketing, Ariel Economía, Barcelona 1991, págs. 152-160, y BELLO, TRESPALACIOS Y VÁZQUEZ, Investigación de mercados y estrategia de marketing, Ed. Civitas, Madrid, 1993.) dirigiéndose a él con un único mix. Este enfoque permite lograr a la empresa ventajas competitivas logradas en la eficiencia a que somete a su proceso productivo, en la manera de que dirigiéndose a un gran mercado puede aprovecharse de las economías de escala produciendo masivamente para él. No es el caso de las PYMES, pero sí de las grandes empresas, como azucareras y lácteas, aunque cada vez en menor medida por la mayor importancia que adquiere cada día LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.

⁶⁰ Nos encontramos con consumidores que les gusta la cocina tradicional española, nos encontramos con vegetarianos, con jóvenes parejas que no tienen mucho tiempo para la cocina al trabajar fuera del hogar ambos y necesitan consumir platos precocinados o cocinados, nos encontramos con jóvenes que les gusta el estilo de comidas norteamericano; pizzas y hamburguesas, también existen individuos que se preocupan por llevar un estilo de vida sana y exigen que su alimentación responda a esos esquemas con productos hipocalóricos, bajos en colesterol, sin grasas...

⁶¹ Como todas las estrategias empresariales, la elección de la estrategia de segmentar mercados y tomar a uno o varios de éstos como mercados meta de la empresa debe realizarse en función de:

- * Las disponibilidades productivas y financieras de la empresa.
- * Requerimientos del mercado.
- * Dimensión, capacidad adquisitiva y alcance del mercado.

*Facilita la adaptación de los recursos, dimensión productiva y capacidades de la empresa al tamaño de su mercado⁶².

* Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes, ya que la empresa si conoce las necesidades de los consumidores potenciales puede diseñar su mix en función de estas necesidades.

* Se produce un aprovechamiento de los efectos sinérgicos que producen los diferentes segmentos de mercado donde la empresa opere.

* Logra mayor fidelización por parte del cliente, lo cual es muy positivo desde el punto de vista de mantener una demanda estable y ante la situación que se avecina de mayor competencia contribuye a que las empresas no cedan cuota de mercado.

Por tanto, los dos únicos inconvenientes que veo yo a la segmentación de mercados son el incremento de los costes de marketing que produce y los mayores costes de producción, porque rompe en cierto modo con la estandarización del producto reduciendo los efectos de las economías de escala.

Para finalizar con la segmentación de mercados enumerar sucintamente los requisitos de definición de los segmentos: Que sean homogéneos, accesibles, operativos, estables y que sean lo suficientemente grandes para garantizar ciertas cotas de rentabilidad a la empresa, ya que al fin y al cabo para ésta su objetivo es el beneficio que le producen una serie de recursos invertidos⁶³.

Un aspecto que entra dentro de las políticas de comunicación de estas industrias, debe ser que las empresas que produzcan productos con denominación de origen⁶⁴ deben sacar partido diferenciando a sus productos con la imagen que proporciona a los consumidores la denominación de origen como un producto de gran calidad, fruto de la elaboración con productos autóctonos o mediante métodos tradicionales, cada vez más valorados por los consumidores. Para este fin se deben reforzar la capacidad de actuación en materia de comunicación de los Consejos Reguladores con mayores recursos financieros para hacer frente al coste de estas campañas, que deben ser cofinanciadas principalmente entre todos los productores vinculados y las administraciones públicas competentes cuando los productores no puedan hacer frente en solitario.

Las administraciones públicas competentes deben de intervenir legislativamente para romper el oligopolio de las grandes distribuidoras comerciales, y sobre todo de las grandes superficies comerciales en la vertiente pagos, no retrasando los pagos a los proveedores más de 30 días, ya que el excesivo retraso en los pagos a muchas empresas les ocasionan serios problemas de liquidez. Las empresas por su parte no deben de caer en la trampa de concentrar su producción hacia marcas blancas o marcas de distribuidor porque si por cualquier circunstancia a medio y largo plazo deben resolver la relación comercial que les une la empresa deberá encontrar nuevos accesos al mercado, con el consiguiente riesgo de coste y beneficio perdido.

⁶² Una PYME con escasos recursos no puede afrontar la conquista de un mercado masivo, pero puede concentrar sus actuaciones en algunos segmentos de mercado. Como ejemplo están las bodegas que elaboran el afamado mundialmente vino Vega Sicilia.

⁶³ La culminación del proceso de segmentación de mercados finaliza con la elección del posicionamiento deseado por la empresa y la elección del mix, que evidentemente se verá condicionado por el posicionamiento deseado. El posicionamiento de un producto es la forma que se pretende que el mercado meta de la empresa perciba el producto, teniendo en cuenta la presencia de otras marcas de la competencia.

⁶⁴ Castilla y León cuenta con siete denominaciones de origen, cinco en vinos y dos en alimentos y son los vinos de El Bierzo, Ribera del Duero, Rueda, Toro y Cigales. En embutidos Guijuelo y en queso el queso de Zamora. Las ayudas que la Junta de Castilla y León ha otorgado a los Consejos Reguladores más al Consejo por la denominación de origen Cecina de León para la promoción comercial en 1993 sumó 1.128, 0 millones de pesetas más 37,7 millones para dotaciones a sedes y personal técnico.

En muchos países como alternativas a las grandes superficies comerciales se están empezando a imponer grandes áreas comerciales integradas por establecimientos PYMES⁶⁵ que ofertan los mismos cánones de comodidad y atención al consumidor final que los hiper.

En referencia al tema de la distribución las empresas que tengan recursos para exportar y los mercados nacionales se le queden pequeños al no absorber toda su producción deben de irse planteando la necesidad de exportar, aunque antes de ésto deben de consolidarse en los mercados nacionales porque la distribución es más barata, se conocen mejor sus respuestas al mix de la empresa y la información comercial es más barata y comprensible que la que se pueda obtener de mercados exteriores. Además en España todavía existen numerosas posibilidades de negocio y nichos de mercado cubiertos casi en su totalidad con exportaciones, lo que supone una oportunidad de negocio para las empresas españolas y naturalmente para las de Castilla y León.

Las empresas que deseen exportar inicialmente deberían realizar su estudio de mercado en el mercado extranjero de destino para comprobar la aceptación de sus productos. Incluso cabe la posibilidad de que aprovechen la existencia de colonias de Españoles⁶⁶ que son bastante importantes todavía en Alemania, Suiza, Francia y Bélgica.

La exportación puede ser muy beneficiosa para la empresa, induciendo en muchas ocasiones un efecto de mejora de la competitividad del producto en el mercado nacional porque motiva a incrementar la competitividad de los productos⁶⁷ de la empresa al tener que enfrentarse con otros productos en mercados más diversificados. También hay que tener en cuenta que la comercialización⁶⁸ es más cara en los mercados según estos están mas alejados del centro productor.

La exportación requiere mayor calidad en los productos para hacerlos más competitivos, que los productos cumplan los requisitos higiénico sanitarios ampliamente, que el producto sea compatible con los hábitos de consumo del mercado destino y que exista información comercial adecuada para saber los cauces que la empresa debe tomar⁶⁹. También sería muy recomendable que las empresas que ya tienen experiencia internacional sean solidarias y compartan sus conocimientos comerciales en el extranjero con las que pudieran estar interesadas.

Las empresas distribuidoras de los mercados destino en ocasiones exigen que el productor les garantice un suministro constante en cantidad y calidad, a lo cual muchas PYMES no pueden hacer frente por imposibilidad de acudir a mercados europeos con producciones cortas, por lo que se deben de articular figuras de agrupaciones de interés económico como agrupaciones de productores, corporaciones o consorcios para la exportación de determinados productos integrados por PYMES que bajo una misma marca y con un canal unitario común compartido y con unos cánones de producto y calidad produzcan en conjunto para la exportación.

5. CONCLUSIÓN.

⁶⁵ Muchas pequeñas tiendas reunidas en una gran área comercial y donde la estancia del consumidor en el área es motivo de entretenimiento.

⁶⁶ Según manifestó José L. Prada a Tope en el III CURSO DE ECONOMÍA LEONESA: LA EMPRESA INDUSTRIAL DE LEÓN, respecto a su experiencia comercial en el extranjero con sus productos "A Tope".

⁶⁷ Ya sea en coste como en calidad.

⁶⁸ No sólo los costes de transporte, sino nuevas campañas de comunicación, costes burocráticos y la existencia de más intermediarios reducen el margen de beneficio e incrementan el coste total del producto.

⁶⁹ Nunca se debe de ir a ciegas, sino bien informados y con los pies sobre el suelo.

La brevedad propia que exige una comunicación a un congreso no me ha permitido entrar con mayor profundidad en las estrategias que yo considero más importantes y que deben de ser implantadas en el tejido agroalimentario de Castilla y León a medio plazo si las empresas quieren seguir siendo competitivas en un sector que cada vez lo es más. Las estrategias productivas y especialmente las de marketing deben de encaminarse a la consecución de los siguientes puntos:

- * Mayor orientación al mercado.
- * Mejora de los canales de distribución.
- * Reducción del excesivo poder de negociación de las grandes distribuidoras comerciales.
- * Mejora de la estructura de costes de la empresa así como mejorar la productividad global de la misma.
- * Búsqueda de mercados complementarios.
- * Incrementar la inversión en I+D.
- * Aprovechar la buena imagen que tienen entre los consumidores los productos con denominación de origen.

El desarrollo de estas estrategias en la empresa real no es tan fácil como enumerarlos en una comunicación y requiere en la mayoría de las ocasiones apoyo financiero y logístico de las administraciones públicas. Pero la supervivencia de este sector depende del esfuerzo colectivo que empresarios, administraciones, trabajadores y sector agrario realicen para mejorar la competitividad del principal sector consolidado generador de empleo, valor añadido y producción de Castilla y León.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- ANDERSEN CONSULTING.** El sector alimentario español en la década de los noventa.
- BELLO, L. TRESPALACIOS Y VÁZQUEZ,** Investigación de mercados y estrategia de marketing. Ed. Civitas. Madrid 1993.
- BRIZ, J. DE FELIPE, I.** La estructura productiva del sistema alimentario español ante un mercado más competitivo. Boletín Información Comercial Española. Madrid 1990. Semana 15 al 21 de Enero de 1990.
- BUSTOS GISBERT, A. BONETE PERALES, R. Y BUSTOS GISBERT, M^a L..** El futuro de la economía Castellano-Leonesa. Asamblea Regional de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Castilla y León. Salamanca. 1990
- GORDO GÓMEZ, P.** La industria alimentaria en Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda. Junta de Castilla y León. Valladolid. 1988
- MARTÍN ARMARIO, E.** Marketing. Ariel Economía. Madrid 1993.
- MASSOT-MARTI, A.** Problemas y perspectivas institucionales de la realización del mercado interior agroalimentario para 1992. Revista de instituciones europeas. Mayo-Agosto 1988.
- REDACCIÓN DE ALIMARKET.** Informes de alimentación Alimarket 1990 a 1993. Publicaciones Alimarket, S.A. Madrid 1991 a 1994.
- REDACCIÓN DE ALIMARKET.** Revista Alimarket. Publicaciones Alimarket, S.A. Madrid 1994.
- SANCHEZ MUÑOZ, P.** El sector exterior de la economía española. ICEX. 1988. Madrid.