

4.1. MESA REDONDA I: EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CASTILLA Y LEÓN

D. MIGUEL ÁNGEL DÍAZ YUBERO
D. CARLOS MORO GONZÁLEZ
D. VICTORINO REDONDO FIDALGO
D. PABLO A. MUÑOZ GALLEGO

4.1.1. INTERVENCIÓN DE D. MIGUEL ÁNGEL DÍAZ YUBERO

Hasta hace muy poco no se ha tenido una idea clara de la importancia económica, social y política que tiene el sistema agroalimentario en su conjunto. No habíamos sido capaces hasta ahora de transmitir a la sociedad, a los políticos y al mundo económico en general la preocupación por un sistema tan importante en todos los órdenes para nuestro país y que también es muy importante en otros muchos países que poseen niveles de desarrollo muy altos como puede ser Estados Unidos.

Dentro de la Unión Europea el sistema agroalimentario (yo prefiero hablar del sistema agroalimentario), o hablando de forma más concreta, la industria agroalimentaria se constituye como un sector industrial muy importante dentro de la Unión Europea con una cifra de producción alrededor de los 70 billones de pesetas. España ocupa el quinto lugar dentro de las aportaciones que se hace a estos 70 billones de pesetas con un 10%, aproximadamente y Castilla y León ocupa el tercer lugar dentro de las aportaciones que las distintas Comunidades Autónomas hacen a esta cifra, a este volumen de negocio. La primera Comunidad Autónoma por volumen de aportación es Cataluña, la segunda es Andalucía y la tercera es Castilla y León.

Para Castilla y León y para España, en general, en un momento tan importante como el que estamos viviendo, la industria agroalimentaria participa de una forma fundamental en la producción industrial bruta, participación que asciende en el conjunto de España a un 17%, y en Castilla y León a un 22%, con un número de trabajadores próximo a los 400.000 en el conjunto de España de 32.000 en Castilla y León con un Valor Añadido Bruto también importante, un 14,4% en el conjunto del Estado, y un 19,7% en el entorno de Castilla y León y con una importancia económica clave porque es fundamentalmente un transformador de materias primas producidas en el sector agrícola, ganadero o pesquero.

El 70% del producto transformado en la industria agroalimentaria española, y en la industria agroalimentaria de Castilla y León es materia prima producida en nuestro territorio, es por tanto, un gran transformador y al mismo tiempo por su estructura espacial, porque es una industria que está repartida de manera bastante homogénea en el territorio de España y no tiene localizaciones o focalizaciones como tiene la industria del automóvil, la metalúrgica o la textil. Debido a esa distribución espacial homogénea y porque tiene una raíz rural muy importante la industria agroalimentaria que está localizada fundamentalmente en el ámbito rural, se convierte en un motor económico de desarrollo rural en un país que pasa por dificultades tremendas de despoblamiento.

En una región como Castilla y León que mantiene todavía una población rural muy elevada, nos encontramos con un elemento dinamizador, con un elemento clave en la economía de la región. Nos encontramos además con una industria y con una agricultura conectadas porque quizá también en el mundo económico y en el mundo social se entiende muy mal lo que ha supuesto la auténtica revolución agraria que se ha producido en este país y que se ha producido en general en la agricultura.

La agricultura se ha convertido en un sector moderno a pesar de lo que se pueda pensar y es un sector que ha incorporado tecnologías que han sido, en muchos momentos, tecnologías punta frente a otros sectores a pesar de que parezca que los que nos movemos en el sector agrario o agroalimentario estemos todavía con el arado romano. Por el contrario, hemos introducido tecnologías muy importantes en el mundo de la genética, de la alimentación, de los cultivos, en el mundo fito-sanitario. La industria agroalimentaria de la misma manera ha renovado de manera espectacular sus estructuras en el período 1984-1994. Las inversiones realizadas en la industria agroalimentaria en este período han permitido a esta industria adecuar sus estructuras, adecuar su productividad, adecuar de manera lógica su puesta a punto en la competitividad que le exige el entorno europeo.

En Castilla y León el sector agroalimentario tiene también estas características: importancia económica, importancia social, importancia política, importancia del empleo generado por esta industria en la región de Castilla y León que es aproximadamente de unos 32.000 trabajadores. La cifra de facturación de la industria agroalimentaria de Castilla y León supera los 710.000 millones de pesetas. El 28% de la facturación de la industria de Castilla y León está generada por la industria agroalimentaria y por tanto, insisto en su enorme importancia.

Desde el punto de vista del volumen y desde el punto de vista de las personas ocupadas, las provincias más importantes son Burgos, Valladolid, León y Salamanca. Pero incluso, en

provincias donde la importancia en cuanto a mano de obra ocupada dentro de la estructura general es baja como puede ser el caso de Zamora, o como puede ser el de la provincia de Ávila, que es una provincia con un 3.6 % del total de esos treinta y dos mil trabajadores del sector en la región. Incluso en Ávila es prácticamente del 20%, es decir, que incluso en las provincias donde su estructura no es tan importante como en otras sigue teniendo un enorme valor, y vuelvo a insistir, generador del cambio y generador de desarrollo económico muy importante en el mundo rural.

La industria agroalimentaria, en general, en toda la Unión Europea, pero en España de manera muy particular es una industria muy atomizada y muy polarizada en dos grandes núcleos de empresas, unas pequeñas empresas que hacen prácticamente el 70% de la cifra o del volumen total de negocio (500 empresas en España hacen el 70% de la cifra total de negocio de esos 70 billones de pesetas) y luego un gran número de empresas, hasta 40.000, que están censadas en España que hacen el resto de la producción.

En Castilla y León pasa algo parecido, un gran número de empresas (82% de las mismas), entre 1 y 20 trabajadores, están dando mano de obra a un 23% de trabajadores. Solamente hay un 1% de empresas de más de 250 trabajadores, y éste 1% de las empresas emplea al 32% de la población ocupada en el sector agroalimentario. Por tanto, tenemos una situación clásica de un gran grupo de empresas generadoras de grandes volúmenes y de grandes ocupaciones, y un grupo de pequeñas empresas, pero muy importantes, porque son las que están más implantadas en el tejido rural.

Desde el punto de vista de los sectores, el más importante es el sector cárnico que ocupa unos 8.500 trabajadores y genera una venta de unos 170.000 millones de pesetas, el segundo sector en orden de importancia en cuanto al número de personas ocupadas es el sector de panadería-bollería, con unos 7.500 trabajadores y el tercero la industria láctea, después le sigue el azúcar, industria de alimentos animales, etc. y todo unido conforma este sector tan importante.

Castilla y León tiene las empresas más modernas y más competitivas a nivel europeo, empresas como Campofrío, como Leche Pascual, son dos empresas punteras en todos los sentidos y entre las dos generan una cifra consolidada que puede estar alrededor de los 260.000 millones de pesetas y son dos empresas que tanto en tecnología de proceso, como en tecnología de producto, han llegado a ocupar los niveles máximos de competitividad y están situadas en el ámbito europeo a un nivel muy elevado.

Hay un aspecto muy importante que quiero destacar en Castilla y León y es que poco a poco se van constituyendo lo que Porter llama los Clusters económicos. Afortunadamente, se están generando este tipo de empresas que tienen además otras empresas relacionadas con el sector, para mí este tema es muy importante, durante mucho tiempo España ha tenido una industria agroalimentaria que prácticamente no tenía ningún soporte de empresa relacionada. Cada día hay un mayor número de empresas más relacionadas en el sector, no sólo con sectores clásicos, como puede ser el sector de transporte, además con sectores como envases y embalajes, vidrio, plástico, con cantidad de maquinaria relacionada con los procesos productivos. Aunque quizá en este aspecto sea donde Castilla y León y en general España tiene los mayores déficits.

El volumen de industria que está al servicio del sector agroalimentario y que le proporciona líneas de proceso desafortunadamente no ha alcanzado el desarrollo que debería acompañar una actividad tan importante como la que estoy exponiendo.

Desafortunadamente, todavía hay grandes inversiones en el exterior en maquinaria que tiene que ser realizada para poder hacer frente a las necesidades de tecnología que tiene nuestra industria, importaciones de Holanda, Alemania, Italia, tanto de equipos de proceso como de otros aspectos son el punto más débil que tenemos junto con la falta de desarrollo horizontal. Durante muchos años, desde la Administración, se ha auspiciado lo que se denomina inversiones para desarrollo vertical, las inversiones realizadas por las empresas del sector entre 1984 y 1994 habían sido apoyadas por cifras muy importantes (aproximadamente 400.000 millones de pesetas) desde las Administraciones, eso ha producido el desarrollo vertical y renovación de nuestras instalaciones y eso ha dado lugar también a situaciones de sobrecapacidades instaladas muy importantes.

Nos hemos olvidado (otros países ya lo han hecho hace tiempo) de lo que se denomina, desarrollo horizontal y fundamentalmente del desarrollo del sistema educativo, el desarrollo del sistema científico que dé soporte a una industria tan importante como la nuestra y que tiene tanta necesidad de apoyo de la comunidad científica. Yo creo que actuaciones como las que se están llevando a cabo en el Parque de Boecillo y algunas otras actuaciones que se están efectuando en Castilla y León tienen una enorme importancia para sustentar en profundidad el sistema agroalimentario, se necesita el apoyo científico, se necesita gente preparada en formación profesional, que es uno de los grandes déficits que tiene nuestro país.

Necesitamos potenciar todo este tipo de cosas, por lo tanto es clave que las cifras aportadas por la Administración al sistema agroalimentario o al sector agroindustrial se dediquen a desarrollar el sistema desde el punto de vista de desarrollo horizontal. Yo creo que todo eso comportaría la posibilidad de que esos clusters que se están formando, ese eje, Briviesca, Burgos, Aranda, por citar tres grandes empresas del sector los clusters del vino, el desarrollo del clúster alrededor de la zona de Guijuelo, Ledrada, etc., que es un cluster de enorme importancia el desarrollo del área de producción cárnica de la provincia de Segovia, que todo este tipo de desarrollos puedan ser, y puedan apoyarse en esos desarrollos horizontales que son fundamentales.

Tenemos una industria agroalimentaria con defectos importantes, con dificultades de competitividad, desaparecerán muchas de las industrias que tenemos actualmente, y también muchos de los empleos agrarios que el sector seguirá expulsando a un ritmo de diez a doce mil trabajadores anualmente, hasta que el porcentaje de población activa y de población ocupada en el sector agrario, alcance el nivel que hay en el resto de España que es alrededor del ocho por ciento (frente al quince por ciento que todavía mantiene Castilla y León). No obstante, tenemos la gran potencia de una industria agroalimentaria que está muy relacionada con el sector productor que aporta valor añadido al sector productor y que afortunadamente el trabajo, que desde la Administración y desde las distintas instituciones junto con los empresarios, se viene desarrollando, está cristalizando en algo muy importante, que tiene futuro, que tiene posibilidades y que merece la pena seguir haciendo esfuerzos desde el mundo académico y desde el mundo científico.

Cuando se conoce en profundidad este sector y las fábricas que tenemos en Castilla y León, y no me refiero a las dos mencionadas, sino a otras muchas más que hay en la Comunidad, os quedaríais absolutamente impresionados. No tenemos nada que envidiar a cualquier empresa agroalimentaria de tecnología punta que pueda haber en Europa, tenemos que estar orgullosos en Castilla y León del enorme desarrollo que se ha conseguido, el esfuerzo que hemos hecho entre todos, del camino que estamos empezando y, sin lanzar campanas al vuelo, sí deciros que el futuro se presenta como siempre con claros y con sombras, pero que desde el punto de vista empresarial se está recibiendo el calor y el apoyo de una Comunidad donde este sector debe ser absolutamente apoyado.

No puedo extenderme más porque me ha pedido el moderador que hablase quince minutos y, aunque yo estaría hablando muchísimo, porque es un sector del que se puede, ya que cuando se conoce se debe intentar exponer al máximo todas las cualidades que tiene, pero creo que con estas pinceladas tendréis una idea de lo que supone el sistema agroalimentario en España y en Castilla y León y después en el coloquio si hay alguna pregunta, estaré encantado de contestar.

Muchísimas gracias.

4.1.2. INTERVENCIÓN DE D. CARLOS MORO GONZÁLEZ

1) HACER INDUSTRIA

Cuando se analizan los distintos países más desarrollados en el mundo uno encuentra una correlación directa entre el grado de desarrollo global y grado de desarrollo del complejo industria alimentaria, nutrición, calidad de vida, salud de los países, etc.

No sólo las industrias de nuevas tecnologías o de servicios son importantes para el desarrollo de los países, sino que éstos en una conjunción armónica e integral, requieren del adecuado nivel alimentario en valor, cantidad y calidad.

En otras épocas la industria alimentaria ha sido un valor estratégico para muchos países y no solo la fuente de un aseguramiento del autoabastecimiento alimentario sino la potenciación de su agricultura y su medio rural, la aportación del adecuado valor añadido a los productos del campo, la fijación de la población y el adecuado nivel de calidad de vida de estos colectivos sociales.

Por tanto hacer industria alimentaria, es darle un valor al desarrollo socioeconómico de los territorios y los países y esto al final es un factor de progreso de los pueblos.

Tenemos ejemplos reiterados y estudios que lo demuestran. El más cercano el llevado a cabo por la Cámara de Comercio e Industria de Valladolid sobre la zona vitícola de la Ribera del Duero.

En dicho estudio, además de otros aspectos que no son al caso en este momento, se determina claramente como aquellos pueblos que han contado con industrias vitícolas, han mejorado más su nivel de vida que los de la misma comarca que no cuenta con ninguna industria de este tipo. Además, se ha mantenido en mayor medida la población y se ha creado más empleo.

Precisamente el empleo es una de las características importantes de la Industria Alimentaria, que es capaz de promover empleos de mayor cualificación que los habituales del medio rural.

En definitiva, hacer Industria Alimentaria es crear y proporcionar mejor calidad de vida a través de las rentas, del empleo, de la formación y es proporcionar a la sociedad bienes de consumo en mejores condiciones y calidades alimentarias, nutricionales y sanitarias.

En Castilla y León se dan de forma especial todos los parámetros para que lo dicho anteriormente deba considerarse con especial interés e intensidad.

2) CUÁNDO Y CÓMO ES POSIBLE

En un mundo moderno con unas relaciones mundiales, con un comercio liberalizado y global sólo es posible hacer industrias si éstas son:

a) Competitivas

En la Comunidad Internacional en la que nos encontramos perteneciendo a la Unión Europea y de forma inmediata a una Unión Económica y Monetaria en las que la movilidad de mercancías va a ser casi total, la estabilidad de precios vendrá garantizada por la moneda única y la dinámica de las diferencias de interés y tipos de cambio de las monedas será casi nula, el futuro será cuando menos diferente.

En esta situación la competitividad depende de las propias características organizativas y productivas de las empresas y de los medios del entorno más inmediato.

Esto implica que habrá una contrastación de precios y calidad en el mercado saliendo ganador el que ofrezca la mejor calidad al precio más reducido. Esto conlleva una eficiencia en los costes productivos, junto con los factores del entorno para ser competitivos.

b) Rentable

No sólo basta con ser competitivos y ofrecer los productos con la adecuada calidad y precio sino que, además, las empresas deben de ser rentables, deben generar beneficios y ser capaces de mantener unos flujos de inversión y de mejora permanente de sus sistemas productivos, de sus sistemas de calidad, de sus sistemas de control sanitario y de su actualización permanente como empresas modernas.

c) De calidad

Ya hemos comentado este factor que cobra especial importancia en la apertura a la competencia global, esencialmente en los mercados desarrollados, los cuales tienen una demanda creciente de productos de calidad. Aún los productos más elementales o cotidianos están sometidos no sólo a las normativas técnico-sanitarias y ecológicas, sino al contraste diario con los consumidores.

Productos elementales como los lácteos, cárnicos, bebidas, pastas y derivados de cereales, etc., están alcanzando unos niveles de calidad altos y sólo con productos que garanticen determinados niveles mínimos se podrá proyectar una industria con visión de futuro.

d) Global

Ineludiblemente tiene que tener un ámbito internacional, puesto que las barreras arancelarias y comerciales han ido cayendo sucesivamente y los hitos más cercanos son la creación de la Unión Económica y Monetaria, la llegada de los países del Este europeo al libre comercio, la aprobación de la Ronda Uruguay del GATT y la creación del WTO (Organización Mundial del Comercio).

Pensar que una empresa por muy local o regional que sea no está afectada por el marco de la economía y comercio mundial es un arcano que sólo queda para reductos especialmente singulares.

3) CONDICIONES AÑADIDAS

En el presente y en el inmediato futuro la Industria Alimentaria va a afinar mucho más sus objetivos y estrategias porque deberá orientarse por un lado a la adecuada alimentación y nutrición equilibrada de las personas y en segundo lugar orientada a la adecuada prevención de la salud de los consumidores.

Además no será permitida una industria que no guarde el más riguroso respeto al medio natural y mantenga el equilibrio ecológico y ambiental de la naturaleza.

4) REQUERIMIENTOS DE ENTORNO

La situación presente de la estructura industrial alimentaria, de su oferta alimentaria y de su capacidad de ser competitiva, dista todavía mucho de esta industria requerida para el futuro de una sociedad moderna que hemos someramente referenciado en los puntos anteriores.

Para llegar desde el presente a esa posición deseable de futuro inmediato, serán necesarios grandes esfuerzos, mucha ilusión y tesón por los propios industriales, empresarios y aspirantes a empresarios que deban ir ocupando los nichos todavía no cubiertos o con potencialidades de cubrirlos mejor que en otras zonas o países.

Pero para salvar ese ser y devenir de lo que debe ser, creemos sigue siendo necesario impulsar tanto las políticas de acompañamiento como de apoyo directo.

Así lo han hecho todos los países mejor posicionados.

El inmediato futuro no se conforma únicamente con los puntos fuertes del presente:

- * Es necesario preparar el futuro.
- * Hay que anticiparse al declive competitivo.

II) CASTILLA Y LEÓN

En el sector de alimentos, bebidas y tabacos de la Región se encuentran ocupadas en la actualidad cerca de 30.000 personas, cifra similar a la de 1986 (30.341) y la de 1992 (30.339).

Esta cifra supone un 22% del total industrial.

La aportación del valor añadido bruto por parte del sector alimentario al global de la industria era del 15'91% en 1986 habiendo pasado al 16'14% en 1992.

En ese período ha crecido un 85% mientras que la media nacional ha crecido solamente el 53%, el saldo de la balanza de comercio exterior es sin embargo negativo con una cobertura en 1994 del 76% y un saldo de 9.984 millones de pesetas.

Todos estos datos no serán de utilidad para los comentarios que haremos posteriormente y que nos sitúan a una industria alimentaria en Castilla y León, que ha incrementado su valor añadido bruto, que no ha logrado crear empleo y que mantiene un saldo negativo en el balance Importación-Exportación.

Castilla y León necesita ardientemente implantar y promover dos grandes líneas de actuación que afectan a este sector. La primera de ellas hace referencia a los temas generales y comunes de carácter económico y de infraestructuras de acompañamiento y la segunda de ellas se refiere a las políticas específicas de aplicación al sector.

a) Políticas generales

Castilla y León necesita, de forma prioritaria, mejora de infraestructuras generalizadas en todos sus ámbitos.

Esta Región no es competitiva, ni con sus países homólogos de Europa Occidental, ni siquiera con sus Comunidades vecinas.

a.1) Infraestructuras del transporte

Escasez de autovías y de comunicaciones rápidas con los países vecinos de Europa (Francia y Portugal). Es significativo la carencia de una autovía en el eje del Duero, Zaragoza-Oporto con trazados antiguos y de carril único cual es el caso de la Nacional-122.

a.2) Transportes ferroviarios

No se dispone de ninguna línea de alta velocidad, se han cerrado las líneas del eje del Duero y además existe la tradicional rigidez para el transporte de mercancías.

a.3) Conexiones aéreas

Existe un reducido número de Aeropuertos y con una baja o mínima actividad, no existen líneas aéreas regionales.

a.4) No hay posibilidades de conexiones marítimas, ni se dispone de puertos.

a.5) Telecomunicaciones

Tiene una retrasada red fija de telefonía, mínima implantación de la RDSI y ocupa los últimos lugares en cobertura de telefonía móvil.

a.6) Depuraciones de aguas

Este aspecto es realmente lamentable por si mismo y requeriría acciones urgentes.

a.7) Otros aspectos

Señalizaciones de industrias agrarias, reforzamiento de la imagen de las Denominaciones de Origen señeras a imitación de lo que ya hacen nuestros vecinos europeos.

b) Formación técnica y profesional

El desarrollo acompasado de las industrias a los requerimientos modernos implica una mejor preparación técnica especializada y una mayor preparación y formación profesional de operarios y trabajadores.

Así como existe una cierta tendencia a dotar de preparación para los servicios de las industrias de tecnologías emergentes (informática, telecomunicaciones, etc.) hay una gran debilidad cualitativa y cuantitativa en la formación profesional, con una especial carencia en los niveles básicos de la producción.

c) Tecnología e I+D

Todavía existen un número reducido de centros tecnológicos y es muy exigua la actividad del I+D en la Región.

Potenciar una industria alimentaria con proyección global, pero sustentada en los productos y características de nuestra Región, requiere acciones específicas de investigación aplicada.

Son los casos de investigaciones en levaduras, fermentos o cuajos para el sector lácteo, la búsqueda de las levaduras adecuadas para las fermentaciones según las Denominaciones de Origen o la selección de clones autóctonos de variedades típicamente locales.

Igualmente podrían citarse multitud de ejemplos de cada subsector agroalimentario.

d) Promoción de la integración de la tecnología en las empresas

Será necesario seguir modernizando el tejido industrial, la introducción de tecnologías, tanto de proceso como de producto, más modernas y aplicando inversiones de capital productivo en las áreas de las empresas.

e) Acciones comerciales

Este aspecto requeriría un capítulo específico por la trascendencia especial que tiene para la Región, con graves carencias de los aspectos comerciales, pero también de Marketing de definición de marcas, implantación de redes comerciales, de casi inexistencia de consorcios de Exportación y de falta de internacionalización de sus empresas.

f) Hace falta continuar con las acciones positivas hacia este sector

Creemos imprescindible seguir apoyando la implantación de nuevas industrias alimentarias así como la ampliación, mejora de calidad u optimización de las existentes.

En este terreno no nos valen los criterios dictados por la Comisión Europea, que se basan en criterios preestablecidos de estructuras industriales preexistentes y con propuestas de apoyo únicamente a determinadas mejoras, aspectos parciales o a industrias de áreas o sectores muy determinados.

En otros países europeos, con años de adelanto en las políticas de promoción y ayuda a las inversiones de sus industrias, han podido desarrollar una estructura industrial más

completa y moderna, que España, por la tardía incorporación y por el relativo retraso de desarrollo en relación con sus vecinos europeos, no ha podido tener tiempo de situarse al mismo nivel general. Independientemente de las magníficas empresas punteras o sectores específicos.

Es necesario defender el posicionamiento en determinadas áreas y sectores, que en otros países o zonas ya están suficientemente maduros o desarrollados y aquí siguen siendo deficitarias en inversiones o tecnologías.

Por ello es necesario el apoyo de las Administraciones Públicas tanto regional, como nacional o europea haciendo que éstas integren y consideren los requisitos específicos de nuestra Región.

Es necesario insistir en la mejora sustancial de los procesos administrativos, de las tramitaciones de expedientes y de la seguridad de las acciones de apoyo administrativo a las empresas.

La Administración a pesar de muchos aspectos positivos y voluntades proclives, sigue siendo lenta y parsimoniosa en sus procesos administrativos, está pendiente de una auténtica reforma global que enfoque más sus objetivos al servicio de los ciudadanos y empresarios.

EFFECTO CÍRCULO DE DESARROLLO

- Creación de Industrias
- Empleo
- Formación profesional
- Asentamiento de la población
- Mejora de la autoestima personal y social
- Creación de riqueza
- Mejora social del entorno
- No despoblación-reparto de densidades de población
- Equilibrio interlocal
- Proyección de futuro:
 - * naturaleza-nutrición
 - * salud
 - * nivel de formación
 - * vivienda
 - * cultura
 - * ocio

g) Peculiaridades y alternativas para la Industria Alimentaria de Castilla y León

En primer lugar nuestra Región tiene una fuerte base territorial y geográfica al ser una de las Comunidades Autónomas más extensas de Europa, por tanto cuenta con una importante superficie agrícola y forestal, base para la Industria Alimentaria.

Al mismo tiempo cuenta con suficiente población, siendo más problemático el progresivo despoblamiento del medio rural.

Existe una importante capacidad de producción agrícola y una notable tradición histórica en la producción de alimentos y bebidas, así como otras industrias derivadas del sector agrícola.

Esa plasmación moderna se denota en el alto número de Denominaciones de Origen o de productos señeros de alta calidad, de auténtico valor.

Su evolución social le lleva a plantear requerimientos de enfoque o de reorientación de sus energías hacia sectores productivos de mayor valor añadido, donde la Industria Alimentaria puede jugar el papel más notable.

Es por tanto la evolución natural del empresario agrícola, forzado por la necesidad de reestructuración del campo y necesitado de la búsqueda de opciones de futuro, aunque evidentemente, ésta no es la única opción.

Como ya hemos indicado anteriormente el valor añadido bruto, ha ido creciendo progresivamente en valores objetivos, si bien su incremento en valores relativos, ha sido apenas de dos décimas.

Tampoco ha sido capaz de crear puestos de trabajo netos, aunque sí ha habido un proceso de automatización que ha permitido absorber dichos incrementos de valor añadido, quizá lo que nos alumbró un mayor pesimismo, sea la situación de la tasa de cobertura de exportación, que en 1994 era negativa en 9.984 millones de pesetas.

Salvo el sector bebidas y tabaco, los grandes sectores, cárnico, lácteo, pan y molinería y otras alimenticias tenían un saldo negativo.

También la cifra total de exportación es relativamente baja, con 32.763 millones de pesetas que suponen un 5,5% del total de las exportaciones.

De estos datos podrían deducirse diversos análisis, tales como la falta de competitividad de nuestras industrias, la falta de imagen de marca de sus productos, la pequeña dimensión de las empresas, la falta de agresividad comercial, la posible ineficiencia de la estructura de costes y de los procesos productivos, o como señalaba un análisis realizado por la Patronal de la Industria Alimentaria, la existencia de unos puntos débiles que enumeramos a continuación:

Dificultad para obtener grandes volúmenes de producción con calidades homogéneas.

Imposibilidad en la obtención de economías de escala productivas.

Dificultad en mantener negociaciones con las grandes empresas de distribución en una posición de equilibrio y no de inferioridad.

Al dar empleo a pocas personas, la división del trabajo y, como consecuencia, la especialización de los trabajadores es incipiente.

El nivel de formación de los trabajadores es insuficiente.

Marcada debilidad financiera de las empresas.

Falta de apertura al exterior hasta muy recientemente, con tasas de comercio exterior sobre PIB muy inferiores a la medida de la CEE.

Mayor complejidad del proceso de comercialización en el exterior, debido a factores culturales, desconocimientos de idiomas, etc.

Inexistencia de un Euroconsumidor: Normalmente es necesario adaptar el producto a cada país o realizar inversiones en marketing y publicidad para educar al mercado.

La pequeña dimensión de las empresas limita los recursos disponibles para realizar actividades de investigación de mercado, creación de redes comerciales en el exterior y otras actividades necesarias para penetrar mercados exteriores.

Necesidad de conocer las características de la distribución en cada país.

Mentalidad empresarial poco abierta al exterior y poco acostumbrada a competir en otros mercados.

Limitaciones en la asignación de fondos públicos al Plan de Fomento de la Internacionalización de la Empresa Española.

Existencia de debilidades en la coordinación de las Administraciones Públicas en las actuaciones de promoción en el exterior.

Dificultades en la comercialización de los productos del Sector.

Incapacidad para diferenciar productos a través de una imagen de marca y la inexistencia de un sistema de contramarcas de calidad.

Escaso desarrollo del diseño.

Inexistencia de organizaciones interprofesionales orientadas desde el mercado.

Este hecho afecta principalmente a los sectores muy atomizados y con pocos productos marquisistas y productos sometidos a una marca colectiva.

Algunos mercados están desintegrados, existen muchas pequeñas empresas proveedoras y transformadoras, con productos poco homogéneos, marcas numerosas y endebles y un mal conocimiento de los mercados finales.

Existe también dificultad para conseguir ventajas comparativas en costes en aquellos sectores o subsectores donde se está compitiendo por precio.

Estas dificultades de comercialización se ponen de manifiesto en el continuo deterioro de la balanza comercial.

h) Otros factores de acompañamiento

Simplemente citarlos para referencia, aunque cada uno de ellos afecta de forma determinante lo expuesto anteriormente, aunque sean factores de carácter horizontal que afectan a todos los sectores productivos.

— Sistema financiero tipo de interés.

- Sistema Fiscal (reducción de trámites, papeles, requisitos y de presión fiscal).
- Sistema Laboral.
- Flexibilidad y coste.
- Sistema Administrativo general.
- Control de impuestos básicos.
 - * Agua
 - * Electricidad
 - * Gas
 - * Telefonía
 - * Gasóleos

4.1.3. INTERVENCIÓN DE D. VICTORINO REDONDO FIDALGO

I) EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA EN LOS ÚLTIMOS VEINTE AÑOS

En las dos últimas décadas hemos asistido en España a un drástico cambio en la dinámica del mercado:

— El dominio de la relación industria-distribución ha pasado a manos de la distribución.

Quien controla el punto de venta es dueño y señor del mercado.

— De la internacionalización de la economía española a principios de los años 80, hemos pasado a la GLOBALIZACIÓN DEL MERCADO, y tal vez de su mano a una estandarización de los hábitos de compra y consumo de determinados segmentos de consumidores; a una estandarización de productos y servicios, etc.

La «Escuela de Negocios» MC'DONALDS y COCA-COLA, por citar algunos ejemplos, comienza a dar sus frutos.

— De la atomización de nuestro tejido comercial pasamos a un acelerado e inexorable proceso de concentración empresarial, como lo demuestran las continuas fusiones y absorciones.

En el año 1995 el 2% de establecimientos de alimentación facturaban el 50% de las ventas, cumpliéndose casi milimétricamente la famosa regla del 20-80.

Concentración de Ventas INA 1995

Cuadro Nº 1

% Establecimientos	% Ventas
2	50
5	62
10	73
25	88
50	96
100	100

El % de establecimientos se refiere en cada caso al Total Universo. Las ventas que se consideran son las de los productos auditados por Nielsen.

Entre los años 1980 y 1988 los establecimientos detallistas de venta de productos alimenticios y tabaco cayeron un 30% de media y las droguerías y farmacias un 14%.

Evolución del Comercio Detallista en España

Cuadro Nº 2

Sector	Nº Tiendas		Variación (%)
	1980	1988	1988/1980
1. Alimentación y Tabaco	287.555	200.330	- 30%
2. Droguería y Farmacias	42.107	36.350	- 14%
3. Textil, Vestidos y Calzado	93.442	105.306	13%
4. Equipamiento hogar	86.740	75.592	- 13%
5. Vehículos	13.503	15.841	17%
6. Combustibles	3.747	3.357	- 10%
7. Otros	65.714	80.494	22%
(Libros y prensa, equipamiento oficina, fotografía, ópticas, joyerías, juguetes y deporte, etc.)			
TOTAL	597.808	517.270	- 13%

Fuente: Datos de 1980, INE, Censo de locales comerciales 1980.

Datos de 1988, INE, Encuesta de Comercio Interior 1988.

Los dos sectores del comercio detallista, auténticos pesos pesados, la alimentación y la droguería-perfumería, con 6,5 y 2,5 billones de pesetas respectivamente son los que más se concentran

Evolución Prevista de la Cuota de Mercado (%)

Cuadro Nº 3

	ESTIMACIÓN		
	1994	1998	2005
Hipermercados	31%	35%	43%
Supermercados	33%	32%	31%
Discount	9%	15%	22%
Autoservicios y Tradicionales	27%	18%	4%

— El cambio cualitativo y cuantitativo de los hábitos de compra y consumo, donde la mujer tiene un protagonismo especial.

Los gastos destinados a alimentación disminuyen conforme aumenta el nivel de renta (Ley de Engels), si bien los dirigidos a ocio, esparcimiento y equipamiento personal y del hogar aumentan.

— Las industrias agroalimentarias españolas punteras invierten en mejorar sus procesos productivos de cara a competir en el mercado, al tiempo que se inicia la carrera por la adquisición y/o control de las mismas por parte del capital extranjero.



+



+



— La revolución de las nuevas tecnologías y sistemas de información (la codificación EAN, el EDI...), y de su mano la aplicación de técnicas «*just in time*» al proceso de fabricación y aprovisionamiento, cuestionando el papel del intermediario mayorista.

— El endeudamiento progresivo del sector transformador y que actualmente sobrepasa el billón de pesetas en concepto de aplazamientos de pago (industria agroalimentaria).

Esta es una consecuencia directa de las nuevas técnicas de negociación de las firmas de hipermercados, quienes teóricamente luchan contra la inflación; por no decir un auténtico glosario de conceptos denominados comúnmente «atípicos», y que no hacen favorecer sino el proceso inflacionista.

Podríamos continuar con un largo relato de acontecimientos que han marcado y determinado la evolución de la estructura comercial en España y en Castilla y León; si bien, todos nos conducen a la cuestión que a mí me gustaría plantear hoy aquí, en Ávila, y en el marco de este Congreso de Economía Regional, puesto que afecta ineludiblemente al futuro de Castilla y León.

Si continuamos perdiendo (por compra, suspensión de pagos y quiebra, etc.) empresas de distribución comercial de capital nacional —también castellano-leonés— a costa de un mayor peso de la distribución comercial de capital extranjero, es decir, *si perdemos el control del punto de venta*, partiendo del hecho indiscutible de que la Unión Europea consagra

la libertad de circulación de personas, capitales y mercancías, y si además nuestra industria agroalimentaria no tiene capacidad productiva para atender las demandas (pedidos) en términos de *relación calidad-precio* y *tiempo de servicio* (por falta de dimensionamiento y competitividad), entonces:

¿QUÉ PERSPECTIVAS DE FUTURO EXISTEN PARA NUESTROS AGRICULTORES Y GANADEROS, PARA NUESTRO TEJIDO AGROALIMENTARIO, Y POR SUPUESTO, PARA LOS CONSUMIDORES DE CASTILLA Y LEÓN?

EMPRESAS DETALLISTAS SEGÚN PARTICIPACIÓN EN CAPITAL POR PROVINCIAS (1995)

Cuadro Nº 4

PROVINCIA	CAPITAL EXTRANJERO				CAPITAL NACIONAL				TOTALES	
	ESTABLECIMIENTOS				ESTABLECIMIENTOS				ESTABLECIMIENTO	
	Nº	% TOTAL	SUPERF.	% TOTAL	Nº	% TOTAL	SUPERF.	% TOTAL	Nº	SUPERF.
AVILA	7	21,21%	2.235	11,76%	26	78,79%	16.771	88,24%	33	19.006
BURGOS	29	39,73%	33.094	61,52%	44	60,27%	20.704	38,48%	73	53.798
LEON	67	53,60%	36.846	55,54%	58	46,40%	29.500	44,46%	125	66.346
PALENCIA	25	62,50%	15.777	58,65%	15	37,50%	11.122	41,35%	40	26.899
SALAMANCA	36	43,90%	31.665	60,29%	46	56,10%	20.858	39,71%	82	52.523
SEGOVIA	10	35,71%	5.029	32,24%	18	64,29%	10.568	67,76%	28	15.597
SORIA	8	44,44%	4.978	77,87%	10	55,56%	1.415	22,13%	18	6.393
VALLADOLID	67	50,38%	57.295	62,84%	66	49,62%	33.878	37,16%	133	91.173
ZAMORA	20	66,67%	9.147	44,27%	10	33,33%	11.515	55,73%	30	20.662
TOTAL	269		196.066		293		156.331		562	352.397
TOTAL %	47,86%		55,64%		52,14%		44,36%		100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario de la Distribución en España 1995. Soria, Valladolid, Burgos, Salamanca, Palencia y León son provincias dominadas por el capital extranjero en lo que a participación en sala de ventas se refiere.

II) LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN CASTILLA Y LEÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COMERCIALIZACIÓN. POSIBILIDADES DE FUTURO

Basta con observar el Ranking de las mayores empresas y grupos de alimentación y bebidas en 1995 según su cifra de facturación para darse cuenta de la cruda realidad y el futuro que nos espera.

**LAS MAYORES EMPRESAS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS DE
CASTILLA Y LEÓN EN 1995**

Cuadro Nº 5

EMPRESA	Ranking Nacional	Población	Sector	Facturación '95 (Millones Ptas)
* Campofrío Alimentación, S. A.	12	Burgos	Cárnicas	81.447
* Leche Pascual, S. A.	14	Madrid	Lácteos	80.000
* ACOR, Sdad. Coop. Gral. Agropecuaria	55	Valladolid	Azúcar y edulcorantes	34.180
* S.A.T. INCOPORC	141	Segovia	Producción Avícola y Ganadera	13.518
* Repostería Martínez, S. A.	156	Peña Castillo (Burgos)	Pastelería Industrial	12.700
* Galletas Siro, S. A. (Grupo)	188	Venta de Baños (Palencia)	Galletas	10.700
* CadBury Dulciora, S. A.	196	Valladolid	Golosinas	10.150
* Proinserga, S. A.	204	Segovia	Piensos Compuestos	9.809
* Galletas Guillón, S. A.	223	Aguilar de Campoo (Palencia)	Galletas	9.025
* Galletas Fontaneda, S. A.	224	Aguilar de Campoo (Palencia)	Galletas	9.000
* Dyc, S. A.	225	Madrid	Licores	9.000
* Pascual de Aranda, S. A.	232	Aranda de Duero (Burgos)	Piensos Compuestos	8.800
* SADA P. A. CENTRO, S. L.	240	Valladolid	Avícola de Carne	8.335
* Grupo Seda	255	Palencia	Cafés	7.777
* Quesos Frías, S. A.	294	Burgos	Lácteos	6.859
* Embutidos Rodríguez, S. L.	299	Soto de la Vega (León)	Mataderos	6.700
* Enalsa	324	Onzilla (León)	Legumbres Secas	6.087
* Condesa	332	León	Congelados y Helados	6.000
* Figasa	335	Guijuelo (Salamanca)	Mataderos	5.900
* Hibramer, S. A.	344	Valladolid	Huevos	5.700
* Coop. Prov. Agropecuaria Soriana	346	Soria	Piensos Compuestos	5.665

EMPRESA	Ranking Nacional	Población	Sector	Facturación'95 (Millones Ptas)
* Coop. Prov. Avícola y Ganadera de Burgos	378	Burgos	Piensos Compuestos	5.200
* Helios, S. A.	382	Valladolid	Conservas Vegetales	5.200
* Alimentos Refrigerados, S. A.	390	Segovia	Cárnicos	5.118
* Nanta Valladolid, S. A.	482	Tudela de Duero (Valladolid)	Piensos Compuestos	4.118

Fuente: Alimarket.

Las posibilidades que tiene la industria agroalimentaria de Castilla y León para comercializar sus productos es muy limitada, incluso a nivel de estas empresas y salvo rara excepción (Campofrío, S. A.), máxime cuando los grupos de distribución tienden cada vez en mayor medida a verticalizarse buscando la generación de economías de escala, forma excepcional de conseguir mejores precios en los productos.

De las Centrales de Compra (EUROMADI, IFA, etc.) pasamos a las Eurocentrales de Compra donde lo que se busca son fabricantes de productos con suficiente capacidad productiva como para atender la demanda agregada de estas Centrales de Compra nacionales, en términos de relación calidad-precio.

La pyme agroalimentaria intenta buscar su salida al mercado a través del canal de hostelería (línea HORECA: Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) y la distribución especializada, si bien la dinámica del mercado es cada vez más presionante llegando la capacidad productiva a niveles de producción alarmantemente bajos.

La posibilidad de presente y futuro de la industria agroalimentaria regional pasa por el PLAN ALIANZA que la Asociación para el Desarrollo de la Distribución de Castilla y León ha propuesto a la Junta de Castilla y León y que yo expongo a todos ustedes aquí y ahora.

III) PROPUESTA DE UN PLAN ALIANZA EN CASTILLA Y LEÓN ENTRE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA, LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL DE CAPITAL REGIONAL, LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN, LOS SINDICATOS, LAS ORGANIZACIONES AGRARIAS Y LOS CONSUMIDORES

La Asociación para el Desarrollo de la Distribución de Castilla y León (A.D.D.) presentó a la Junta de Castilla y León en la primavera de este mismo año, un PLAN ALIANZA cuyo objetivo básico es la *consolidación de la estructura económica de la Región a través de una ALIANZA entre la Administración Regional, la distribución comercial autóctona, nuestra industria agroalimentaria, las organizaciones agrarias, los sindicatos y los consumidores.*

DATOS BÁSICOS DE LA A.D.D. (13-09-1996)

EMPRESA	Nº EMPLEA	M ² SALA VENTA	VENTAS '95 (Millones)	CADENA	Nº DE SUPERM.	Nº DE CASH AND CARRY	Nº DE HARD DISCOUNT	Nº DE FRANQUI	Nº DE ALMACÉN	LOCALIZACIÓN
PASCUAL HERMANOS, S.L.	473	18.369	10.150	SPAR-EUROMADI	33	4	—	59	4	Burgos, Soria, Segovia, Palencia, Valladolid, Logroño y Madrid.
CENCO, S. A.	405	30.644	7.265	EUROMADI IBERICA, S. A.	37	—	3	1	1	Ponferrada, León, Orense y Lugo.
EZBOUEL ARRIBAS, S. A.	200	8.950	5.800	LEA.	16	—	—	3	1	Valladolid
JUAN ALBERTO RECIO, S. A.	120	5.400	8.004	G.P.D.	19	1	—	8	1	Castilla y León, Rioja, Extremadura, Galicia, Asturias, País Vasco y Madrid.
ALMACENES SENDINO, S. A.	90	7.000	2.088	EUROMADI	6	2	—	—	1	Palencia
ECOMERCADO ÁVILA, S. A.	30	1.600	730	EUROMADI IBERICA, S. A.	2	—	—	—	1	Ávila
GONZÁLEZ OLIVARES, S. L.	22	950	550	—	2	—	—	1	—	Toledo
SUPERMERCADOS ARCONSA, S. A.	47	3.500	1.856	UNIDE	4	—	—	—	2	Segovia
MERCA RODRÍGUEZ, S. L.	11	600	522	—	1	—	—	—	—	La Bañeza (León)
COOP. CONSUMA NTRA. SRA. DE LA MERCED	117	6.420	2.900	—	18	—	—	—	—	Palencia y Valladolid.
PARSINS'S, S. A.	23		1.300	—		2	—	—	—	Ávila, Burgos, Segovia, León, Palencia, Zamora, Salamanca y Valladolid.
R & G SUPERMERCADOS, S.L.	06	2.980	1.403	—	6	—	—	—	—	León, Zamora y Palencia.
TOTAL	1.604	86.413	42.568		144	9	3	72	11	

Es decir, disponemos de 219 puntos de venta (propios + franquicias) y 9 Cash and Carry a través de los cuales se da servicio a cientos de tiendas tradicionales y la línea Horeca (Hoteles, Restaurantes, Cafeterías) para poder desarrollar una política de **PROMOCIÓN COMERCIAL** en un primer paso y de introducción definitiva en la **COLECCIÓN** en un segundo paso, de cara a solucionar parcialmente en unos casos, y totalmente en otros el problema de la comercialización del producto.

EL PAPEL DE CADA PARTE

— *La distribución comercial autóctona* debe emprender un proceso de diálogo entre sí para caminar por la misma senda, es decir, en la medida de lo posible iniciar un proceso de concentración, asociacionismo (como A.D.D.) y apoyos mutuos, respaldados en todo momento por el Ejecutivo Regional.

— *El Gobierno Regional* debe apoyar incondicionalmente a la distribución comercial de capital castellanoleonés, dentro del marco establecido por la Unión Europea, puesto que en el momento en que perdamos el control de la distribución perderemos el control y el futuro de nuestra economía. Esto conllevará un proceso de arrastre de la industria agroalimentaria, sobre todo la de pequeña y mediana dimensión.

— *La industria agroalimentaria* debe apoyar incondicionalmente por su propio beneficio a la distribución comercial autóctona puesto que esto supone garantizar buena parte de su futuro; adaptando su proceso productivo para satisfacer las demandas del mercado.

— *Las organizaciones agrarias* deben sumarse al Plan Alianza puesto que consolida el futuro del sector primario, y que en muchos casos supone la salida natural al mercado, a través de A.D.D., de pequeñas y selectivas producciones agrícolas y ganaderas.

La A.D.D. y las organizaciones agrarias pueden y deben colaborar, incluso en el campo del merchandising del producto.

— *Los consumidores* deben sensibilizarse más, avanzando en la «cultura del consumo». «Duros a cuatro pesetas» no es posible.

El ciudadano castellanoleonés debe ser consciente que en la construcción del futuro de nuestra tierra, es la clave, ya que con sus decisiones de compra (qué y dónde compro) decide el futuro del sistema productivo.

— *Los sindicatos* deben apoyar incondicionalmente el Plan Alianza, puesto que supone la garantía de puestos de trabajo y estabilidad en el empleo.

A.D.D. solicita anualmente a la Junta de Castilla y León cursos de formación, tanto de reciclaje del personal en plantilla, como de *nueva incorporación de personas en desempleo*, consecuencia lógica de las aperturas de nuevos supermercados y la necesidad de contratar personas cualificadas.

Nuestro compromiso de empleo este año es del 30% como mínimo, de los alumnos.

A.D.D. también está comprometida con la creación de empleo.

En resumen, entendemos que *el PLAN ALIANZA es la garantía de futuro de Castilla y León*, compromiso que todas las partes implicadas debemos asumir, y que *en modo alguno podemos permitir perder el control de la distribución comercial de capital regional*.

4.1.4. INTERVENCIÓN DE D. PABLO A. MUÑOZ GALLEGO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

1. ASPECTOS COMUNES A LOS TRES SECTORES ANALIZADOS

A) *Control de calidad*

La legislación europea sobre Denominaciones obligará a los Consejos Reguladores a partir del 1 de enero de 1998 a establecer sus controles de acuerdo a las siguientes características:

- objetividad e imparcialidad
- cumplimiento de la norma EN 45011 (de 26 de junio de 1989)

La obligatoriedad de controles objetivos es aplicable tanto a los productos derivados del cerdo ibérico, como a la lenteja de La Armuña y a la Carne de Morucha. En el caso de la lenteja de La Armuña, no existe un perfil de tipo para la lenteja amparada que pueda ser contrastado a través de análisis de muestras en laboratorio, y que permita diferenciar esta especie con respecto a otras que actualmente copan el mercado. Esto exigiría definir previamente la calidad y tipo de la semilla utilizada por los agricultores. Compete a la Denominación dar los primeros pasos para que se pongan en marcha los estudios precisos, y se disponga del equipo necesario como máximo antes del 1 de enero de 1996.

B) *Tamaño de las denominaciones e iniciativas empresariales*

El valor de los productos amparados por una Denominación no sólo se mide por la capacidad y el rigor con que se realice el control de la calidad del producto, sino también por sus esfuerzos a la hora de comunicar a sus mercados objetivos (distribuidores y consumidores) la bondad de sus productos y la garantía aportada.

La realización de estas actividades requiere que la Denominación disponga de un tamaño suficiente para fijar y supervisar los controles técnicos del producto, y también proporcionado al de los mercados en los que pretenda estar presente. En caso contrario, ni la Denominación tendrá capacidad para establecer los controles técnicos, ni dispondrá de recursos suficientes para realizar una promoción del producto amparado. En productos donde el marquisimo no está tan arraigado como en otros con mayor grado de elaboración,

la consecución de una mayor preferencia por los amparados por la Denominación se consigue fijando esta referencia genérica en la mente del consumidor, de manera que esta identificación permita diferenciar la oferta hasta el punto de conceder un mayor «valor» al producto amparado que al no amparado.

Un pequeño tamaño en producciones circunscribe la comercialización a mercados locales o regionales. La posición de los productos D. O. Guijuelo tanto en relación con el total de piezas de ibérico producidas, como en la relación a las demás denominaciones, es de claro liderazgo por cuota de mercado, con una comercialización claramente nacional. En cambio, la Denominación Carne de Morucha y Lenteja de La Armuña, presentan pequeñas producciones, sólo significativas si se considera como mercado de destino Salamanca o provincias limítrofes.

2. LENTEJA DE LA ARMUÑA

2.1. PRINCIPALES DATOS DE PARTIDA

La atomización es un problema que afecta a la producción y al envasado-distribución de legumbres en La Armuña. La pequeña dimensión de la producción se suma a una situación de clara tendencia a la baja en producciones y consumo de legumbres en nuestro país y, particularmente, de lenteja: a) en el período 1989-1993 el consumo de lentejas ha disminuido un 16%, b) en el período 1989-1994 la superficie dedicada a lentejas ha disminuido un 18% y la producción un 35%. Esta disminución de la producción ha sido menos marcada en Salamanca, por lo que en los últimos años la participación de la provincia ha aumentado, tanto en relación a la producción nacional como a la de la Comunidad Autónoma. La situación actual es la siguiente:

	<u>Producción 1994</u>	
	Tm.	%
Producción nacional	19.400	100,00%
Producción Castilla y León	3.400	17,52%
Producción Salamanca	1.600	9,24%
— Rubia de La Armuña (1993)	1.520	7,83%
— Denominación Específica (1993)	119	0,61%
Importaciones de lentejas (1992)	60.000	
Exportaciones de lentejas (1992)	700	
Consumo total de lentejas (1992)	75.600	

Cerca del 10% del consumo se realiza en establecimientos de hostelería y restauración, el resto es consumido en el hogar: aproximadamente el 64% de las lentejas se compran en medianas y grandes superficies de libre servicio, el 24% en tienda tradicional, y el 2% a través de suministro directo. Tanto en un canal como en otro, la participación de la Denominación Específica de La Armuña se puede suponer marginal. Este hecho es común

al resto de las legumbres amparadas por Denominación, ya que en 1993 representaban el 0,1% respecto al consumo nacional de legumbres.

Las cinco primeras empresas españolas de envasado y comercialización de legumbres se movían en 1993 entre las 27.000 Tm. y las 12.400 Tm.; tres de esas cinco empresas se sitúan en la Comunidad Autónoma (El Hostal, Luengo, Koyfer), téngase en cuenta que la producción de lentejas de Salamanca se situaba en 1994 en torno a las 1.600 Tm. y el volumen de envasado de las empresas salmantinas queda muy por debajo del que disponen las empresas líderes. La tendencia es a una mayor concentración de cuotas de mercado en los tres primeros envasadores nacionales.

La entrada de lenteja procedente de otros países corresponde a variedades con precios de venta más bajos, precios que no sólo tienen que ver con mano de obra barata (Turquía), sino también con mejores variedades —tecnología de producción— (Canadá y Estados Unidos). El bajo peso de la producción nacional en relación a las importaciones procedentes de países no comunitarios, se puede apreciar también en el resto de la Unión Europea. En buena lógica, la baja competitividad de la lenteja en España se correspondería, para nuestras exportaciones, con una baja competitividad de nuestra lenteja en cualquier otro país comunitario.

La baja cuota de mercado que representan las legumbres amparadas por Denominación, particularmente en el caso de la lenteja de La Armuña, obliga a ser muy selectivo en cuanto a los canales de distribución y formas de promoción del producto. Los envasadores parecen disponer de contactos comerciales con todo tipo de empresas comerciales (cadenas de alimentación, pequeños establecimientos,...) y en todo tipo de mercados (Castilla y León, Andalucía...), lo que lleva a pensar que las cantidades vendidas de lenteja estarán muy repartidas.

El consumo medio por persona/año de lentejas es de 2 Kg., en cambio en Castilla y León es de 2,34 Kg./año. Nuestra Comunidad junto con las del norte y Andalucía son las mayores consumidores per cápita de lentejas, las que menos consumo observan son las del Levante y las insulares.

Datos de los agentes económicos: Productores y envasadores

El tamaño medio de la superficie dedicado a lenteja es reducido, muy probablemente por la mejor rentabilidad proporcionada por otros cultivos alternativos (bien por precios o mayores subvenciones relativas). Por otra parte, los agricultores tienen una percepción pesimista tanto de la evolución pasada de los precios de la lenteja de La Armuña, como de los precios futuros. Sólo una mejora muy clara en los precios (incrementos superiores al 20%) provocarían un mantenimiento o un aumento de las superficies cultivadas, en caso contrario, tenderían a disminuir. Igualmente, consideran que la diferencia de precios entre la lenteja amparada por la D.E. y la no amparada es pequeño, lo que no facilita que la Denominación crezca.

En los años 1993 y 1994 tanto las superficies de lenteja amparadas por D.E. como el volumen envasado de la misma, ha disminuido en favor de lentejas no amparadas por la

Denominación, fundamentalmente debido a los bajos precios y al escaso diferencial en relación a la lenteja sin D.E.

Figura 1. Importancia media de la lenteja para agricultores y envasadores de la comarca de La Armuña

Tamaño medio de la explotación	40,00 Ha.
Ha. dedicadas a lenteja (16%)	6,40 Ha.
Ha. dedicadas a cebada-trigo y girasol (76,20%)	30,48 Ha.
Ha. dedicadas a otros	3,12 Ha.
% medio de productos envasado por empresa:	
% lentejas D.E.	10,60%
% lentejas sin D.E.	27,93%
% otras legumbres	61,47%

Fuente: encuesta Salamanca Emprende 1994.

Las perspectivas futuras no encuentran igual consenso que la opinión sobre el pasado; probablemente con una información más amplia, los envasadores difieren de la tendencia a la baja mostrada por los agricultores: en su opinión los precios de la lenteja con D.E. mejorarán y piensan, en consecuencia, que aumentará la margen obtenida, lo que traerá consigo un aumento de la proporción de lenteja de D.E. que envasarán en relación a las demás legumbres.

Hay una tendencia clara a cultivar la variedad «rubia de la Armuña», si bien, son conscientes de que es preciso realizar mayores esfuerzos para mejorar la calidad de la semilla. Los envasadores envasan hoy más «rubia de la Armuña» y menos de otras variedades como la «rubia castellana» que hace dos años, pero también señalan que aún es preciso trabajar mucho para mejorar la calidad de la semilla que utilizan los agricultores.

2.2. PROPUESTAS

El mercado al que se enfrentan los envasadores de lenteja de la Armuña se caracteriza por un retroceso paulatino en el consumo, presencia mayoritaria de lenteja a bajos precios procedentes de países no comunitarios, y claro liderazgo de las marcas de los cinco mayores envasadores (conjuntamente disponen de una cuota del 42,2% de las ventas de legumbres). En estas circunstancias, para competir hace falta tener un perfil competitivo claramente marcado: posicionarse en el segmento más fiel al producto bien a través de precios más bajos que la competencia, bien buscando el reconocimiento de una calidad distintiva que permita operar con precios superiores a la media.

Una producción amparada por la D.E. de 119 Tm. (1993) no permite pensar más que en el mercado local y clientes puntuales, pero no en una clara red de comercialización. Por

tanto, el primer objetivo debe ser el de dimensionar las producciones amparadas por la Denominación a partir de esfuerzos de creación de mercado, que tiren de la producción y justifiquen la infraestructura precisa para realizar un adecuado control de calidades.

Sin embargo, para responder a los retos de la demanda del mercado, se hace preciso contar con un sector envasador con capacidad comercial y productiva, y unas explotaciones agrícolas que permitan una mecanización similar a la de cualquier país competidor. Esto, en ambos casos, significa dimensionamiento para transformar un sector artesanal en otro de corte más industrial, no necesariamente reñido con la salvaguardia de la calidad de los productos.

El bajo volumen actual de envasado de legumbres por envasador de la Armuña en relación a los envasadores líderes, y una superficie agrícola media de 6,4 Ha., por agricultor (probablemente dividido en varias parcelas), no permiten pensar en producciones industriales. Todo lo contrario, crea en envasadores y agricultores una dependencia marginal de las rentas producidas por la lenteja con D.E. y, en consecuencia, una pérdida paulatina de interés.

En consecuencia, proponemos tres líneas de actuación:

1. Creación de mercado
2. Mejora de la producción: calidad, costes y homogeneidad
3. Control de calidad

1. *Creación de mercado*

Pese a no disponer de los datos que nos permitan identificar las características de los compradores de lentejas, sí es posible pensar que hay dos demandas diferentes:

- el de bajo precio: tanto para lentejas secas como para precocinadas
- el de «selección»: en parte integrado por compras puntuales realizadas por el segmento de «precio», y en parte por compradores más proclives a la calidad.

Tanto para el mercado de consumo en el hogar, como en el de fuera del hogar (restauración).

Probablemente, no sería conveniente orientar la producción a variedades de bajo coste, pero tampoco el mercado debe «pagar» las ineficiencias de productores y envasadores a la hora de fijar el precio de un producto de calidad superior a aquellas.

El reconocimiento de la calidad de la lenteja debe partir de dos premisas: a) que el producto sea realmente de calidad superior a la media, y b) que el consumidor esté capacitado para reconocerla, bien a través de la información previa a la compra facilitada por las marcas o los distribuidores, bien a partir de su propia experiencia. Es el segundo aspecto en el que ahora debemos centrarnos.

Que el producto no sea adquirido por el segmento objetivo se puede deber a que no es conocido o resaltado adecuadamente, o bien que no está disponible en los puntos de venta o de restauración a los que acuden. Probablemente ambos son los problemas a los que se

enfrenta la comercialización del producto. En todo caso, es preciso que los comercializadores tengan interés para lograr esto, y capacidad para llevarlo a cabo.

Podría pensarse que la pequeña dependencia (porcentaje de la producción dedicada a lenteja con D.E.) de agricultores y envasadores a la hora de lograr sus rentas a través de la lenteja de D.E., no facilita este interés. Tampoco se vería facilitado si los envasadores, de pequeña dimensión, deben dividir sus esfuerzos entre colocar sus productos en el segmento de «precio» y, a la vez, hacerlo en el de «selección», bajo la premisa de que éste requiere sistemas de envasado, promocionales y de distribución diferentes al primero. Bajo este supuesto, lo lógico es que el envasador defina sus activos y sus esfuerzos en relación al mercado que origina la mayor parte de sus ventas.

Una alternativa sería comercializar a través de una empresa de las líderes, con redes de distribución amplias, marca conocida e interés por posicionarse en este mercado de calidad. Otra consistiría en integrar los esfuerzos de los envasadores de la Armuña, a través de una A.I.E. u otro tipo de sociedad, para hacer frente de manera diferenciada a la competencia en el mercado de «selección»: formas de presentación, marca específica, política de promoción y negociación, política de distribución. Aprovechando la infraestructura que cada uno disponga a la hora de realizar las tareas compatibles con otro tipo de productos (envasado, almacenamiento).

Debe contarse con interlocutores con capacidad para transformar la economía de tipo artesanal con que se identifica este producto, hacia una de tipo industrial que posibilite un dimensionamiento del mercado.

Pese a que no hemos podido disponer en nuestro estudio de datos sobre los gustos del público objetivo, sí debe considerarse la posibilidad de aumentar la variedad de presentaciones de este producto en el mercado. La búsqueda de un ahorro de tiempo en el consumo de este tipo de productos (tiempo de compra de los componentes necesarios para elaborar la comida, tiempo de cocinado), ha traído consigo la demanda de presentaciones que van más allá de la actualmente utilizada. Estas «nuevas presentaciones» exigirán inversiones específicas que deben estar al alcance de las empresas comerciales con que se opere dentro de la Denominación.

- presentaciones promocionales
- pack con todos los componentes necesarios para elaborar distintos platos típicos con base en lentejas.
- lentejas precocinadas
- platos precocinados con base en lentejas

Finalmente, parece necesario realizar un gran esfuerzo para aumentar el nivel de notoriedad del producto entre el segmento objetivo e informar sobre las características distintivas, que faciliten la práctica de una política de precios más altos que la media. Posteriormente, las campañas promocionales deberían buscar la fidelización del cliente y el aumento de su tasa de consumo.

La financiación inicial de las actuaciones publicitarias, de presentación en el punto de venta, o de presentación en establecimientos de restauración, deberían correr a cargo de las

empresas comercializadoras y de la Denominación. La Administración pública debería promover la realización del estudio de mercado preciso para identificar adecuadamente el segmento de mercado, sus gustos y las empresas de restauración y distribuidoras más idóneas para comercializar el producto.

2. Mejora de la producción: calidad, costes y homogeneidad del producto

El punto de partida para lograr una credibilidad en el mercado es que lo que se ofrezca tenga unas características distintivas garantizadas por la Denominación. Tal y como señalan tanto agricultores como envasadores, hay que realizar un gran esfuerzo aún para definir el tipo de semilla preciso para conseguir la calidad deseada. El Consejo debería fijar el tipo de semilla a utilizar en cada campaña y, a medio plazo, promover las investigaciones necesarias para mejorar su genética a través de convenios con centros de investigación, hecho que debe estar apoyado por la Administración.

Para garantizar una adecuada relación calidad-precio, es preciso que los costes de producción sean también objeto de análisis y, en su caso, realizar los esfuerzos necesarios para promover entre los agricultores la utilización de las técnicas y tecnologías de producción más eficientes. Dos preguntas permiten acotar este aspecto:

- el tamaño de producción de lenteja por agricultor le permite disponer de la tecnología más adecuada (6,4 Ha. para este cultivo pueden no ser suficientes para rentabilizar este tipo de inversiones).
- el tamaño medio de la parcela (dispersión de la producción) permite utilizar de manera óptima esta tecnología.

El punto de referencia para la Denominación deben ser las explotaciones que mejores costes de producción presenten. Como ya hemos dicho anteriormente, la parte más importante de nuestras importaciones de lenteja proceden de países como Canadá o Estados Unidos, caracterizados más por la disponibilidad de tecnología de producción y variedades de semilla, que por una mano de obra barata: ¿cuál es el diferencial tecnológico, si lo hay, que separa a los productores de La Armuña de los productores canadienses o norteamericanos?

3. Establecimiento de un sistema objetivo de tipificación y control de la calidad de la lenteja

Debe disponerse por parte de la Denominación de una definición de las características de la lenteja «rubia de la Armuña» y los parámetros físico-químicos-organolépticos que permitan dar su conformidad para ser amparado por la Denominación.

La recogida de muestras debe formar parte de cada una de las operaciones de manipulación del producto (entrega por parte del agricultor - envasado) y permitir una contrastación objetiva de la calidad del producto. El análisis de las muestras puede correr a cargo, mediante contrato o convenio, de las entidades públicas o privadas con que cuenta la provincia.

La Denominación debe ser la responsable de promover este tipo de actuaciones, contando con el apoyo financiero de la Administración sólo para su puesta en marcha.

3. CARNE DE MORUCHA

3.1. PRINCIPALES DATOS DE PARTIDA

De las 1.061.000 cabezas de vacuno existentes en Castilla y León en 1993, 144.300 eran de morucha (un 13,6%), 16.018 vacas estaban inscritas en el libro genealógico (15.086 en Salamanca). En 1994 la Denominación Específica contaba con aproximadamente 1.775 reproductoras inscritas. Con estos datos, parece desprenderse que el peso de la Denominación en el mercado de carne de vacuno en la Comunidad Autónoma es reducido, si bien, es posible crecer a través de incorporaciones de las explotaciones con cabezas incluidas en el libro genealógico, y también hacerlo a través del aumento de la proporción de morucha dentro de las explotaciones en relación con otras razas vacunas.

Es preciso hacer una promoción entre los ganaderos, de forma que se logre alcanzar un tamaño al menos similar al de la D. E. Carne de Ávila, lo que equivale a multiplicar por siete el número de cabezas inscritas, y ello en un plazo breve de tiempo. Si bien, ello será aún insuficiente para tener un peso significativo en la oferta de carne de vacuno de la Región.

Los dos mataderos más importantes de la provincia sacrificaron en el año 1993, 53.800 cabezas de vacuno, si se deseara alcanzar una cuota del 10% para la morucha, sería preciso que la cabaña inscrita fuese aproximadamente 12.000 reproductoras (suponiendo que todo el sacrificio se realiza en esos dos mataderos y que la tasa de animales acabados es de 45,54 por cada 100 reproductoras).

La utilización de la capacidad instalada por los dos mataderos más importantes de vacuno de la provincia, se sitúa en casi un 60%, lo que implica que aún hay un margen de mejora de los costes de sacrificio condicionado a un aumento de la demanda.

A priori, parece existir una menor preferencia por parte de carniceros y restauradores por la carne de morucha en relación a la de otras razas (limousin, charolés). Hay un desconocimiento del significado de la Denominación y su diferencia con la Asociación de Criadores, lo que implica una incapacidad para valorar la garantía aportada por la Denominación a las carnes controladas por ella.

Dos hechos deben ser rebatidos de manera objetiva para propiciar una mayor preferencia del ganadero por la raza morucha:

- su menor rendimiento (mitigado por la utilización de cruces).
- su menor precio de venta (si bien, hay acuerdo sobre los menores costes de alimentación y menor número de bajas).

La ausencia de valoración de la mayor calidad de esta carne por el mercado, lo que implicaría mayores precios de venta, provoca una competencia basada sólo en precios; lo que favorece a las razas con mayor aporte de carne. Esto explica que los ganaderos piensen minorar el peso de la morucha dentro de su cabaña si el diferencial de precios con otras razas se mantiene en la situación actual (el precio de la morucha se sitúa en un 35% por debajo del precio pagado por limousin o charolés, de acuerdo a los datos de la encuesta; un diferencial demasiado elevado).

Los ganaderos con explotaciones de morucha inscrita en la D. E. utilizan en mayor medida la venta directa de la res al matadero, en cambio, los ganaderos con mayoría de morucha fuera de la Denominación o con mayor peso de otras razas, suelen utilizar al tratante como canal de comercialización; lo que dice algo sobre la capacidad para asumir un mayor control del valor añadido en el canal de comercialización de estos ganaderos, en relación a los demás entrevistados.

3.2. PROPUESTAS

La experiencia del ganadero apunta claramente a una menor rentabilidad de la raza morucha que otras razas o cruces. Esta menor rentabilidad tiene dos vertientes sobre las que se debe actuar:

— la técnica:

- * a través de una continuada selección de la raza, tratando de mejorar la cantidad de carne aportada y su calidad
- * aportando información sobre los costes reales soportados por una muestra de explotaciones de morucha, en donde se contrasten los ahorros en alimentación (menor dependencia de piensos), menor número de bajas, manejo, etc.
- * formalizar un sistema periódico de recogida de muestras por parte de la Denominación, explotación a explotación, que permita garantizar objetivamente el tipo de alimentación del animal a lo largo de su vida y, finalmente, en el momento de su sacrificio y despiece.

— la comercial:

- * aportando una imagen de esta carne al consumidor que sirva para establecer diferencias en la oferta y provocar, al menos, la prueba del producto.
 - campaña promocional centrada en la imagen de producto natural
 - formas de presentación en las que obligatoriamente se incluirá la etiqueta y la numeración propia de la Denominación, junto con instrucciones para su adecuada preparación (ya que ésta es una parte sustancial para apreciar su calidad).
- * generar una demanda de «marca» en la adquisición de esta carne.

La parte técnica vendría encaminada a mejorar el rendimiento de esta raza y a hacer más transparente su comparación con otras alternativas ganaderas, algo que en la encuesta a ganaderos parece estar sujeto a disparidad de opiniones. No se trata de ser «mejor» en todos los parámetros, sino de establecer claramente sus puntos fuertes y aquellos otros en los que es posible seguir avanzando.

La existencia del libro genealógico y de la Asociación de Criadores de Raza Morucha es un punto para el control de calidad por parte del Consejo de Carne de Morucha. El control, no obstante, debería también abarcar las operaciones de manipulación del producto posteriores al sacrificio del animal, al objeto de garantizar el período de reposo de la carne y la

información sobre su procedencia, sobre todo cuando se vende en establecimientos de libre-servicio ya fileteado en bandejas retractiladas.

Debe haber un apoyo claro de la Administración a la hora de fomentar la utilización de razas que utilizan el medio natural y ayudan a su conservación. Además de representar una mejora en la calidad de la alimentación humana.

El mercado objetivo de los productos de la Denominación debería corresponderse con su propia capacidad para hacer crecer la producción. Sin embargo, es preciso salirse del estrecho marco provincial para acercarse a los mercados de mayor concentración del consumo. A medida que aumente el tamaño de su mercado se hacen más accesibles ciertos medios promocionales antes difícilmente rentables. Salvo que el mercado objetivo sea muy específico y fácilmente asequible a medios de marketing directo, los medios deben ser aquellos a los que se llega a públicos amplios, y que exigen una capacidad de oferta acorde con la demanda global de las personas impactadas.

Si la Denominación se situase en las 12.000 reproductoras inscritas, su producción media sería de aproximadamente 5.400 animales para el sacrificio, lo que equivaldría a 1.404.000 kg.; de acuerdo con los datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares el consumo de carne de vacuno es de cerca de 10 kg/persona/año, si suponemos que la carne de la Denominación alcanzase un 10% de cuota de mercado en relación a todas las carnes de vacuno consumidas, el mercado que debería cubrir la red de distribución y los esfuerzos promocionales de las empresas encuadradas en la Denominación, sería de 1.404.000 personas. Lo que nos obligaría a pensar no sólo en la Comunidad Autónoma, sino otros centros de consumo como la Comunidad de Madrid, dado que la Carne de Ávila también actuaría con un perfil competitivo parecido tanto en la Comunidad como fuera de ella.

De cara a cubrir el mercado de cadenas de alimentación, sería oportuno establecer una adecuada coordinación entre las dos Denominaciones (Carne de Morucha, Carne de Ávila), para no hacerse una competencia innecesaria o, más aún, para realizar negociaciones o promociones conjuntas. Compete a los Consejos de las dos Denominaciones el encontrar o no estas materias de colaboración conjunta, algo que haría más fuerte su posición de cara a recaabar apoyos de la Administración autonómica o comunitaria.

Algunas cadenas de medianas y grandes superficies de alimentación han incorporado a su surtido de carnes la etiqueta «ecológica» o «natural», para distinguir a aquellas en las que las propias cadenas realizan una labor de seguimiento del animal en la explotación y, en consecuencia, pueden garantizar la calidad de la misma. Los precios no presentan diferencias significativas con otras carnes no controladas. Posicionar la carne de morucha dentro de este espacio comercial implica negociar con el distribuidor una presentación adecuada en el punto de venta y complementariamente, realizar una campaña de sensibilización del comprador hacia esta oferta.

La utilización de una etiqueta identificativa en las unidades de venta al público, que obligatoriamente acompañe a cada bandeja, permitiría aportar una información al consumidor sobre la carne amparada por la Denominación, además de representar una vía clara de promoción del producto como producto con marca.

Como ocurre en las otras dos Denominaciones de que trata este estudio, el Consejo no debe desviar su atención de lo que resulta primordial, el control de calidad. Paralelamente, debería impulsarse la creación de, al menos, una empresa privada capaz de hacer frente a las inversiones y a los esfuerzos comerciales que, de forma individual, los ganaderos de manera dispersa difícilmente podrían llevar a cabo. Es esta empresa la que debería crear mercado para los productos de la Denominación.

4. CERDO IBÉRICO

4.1. PRINCIPALES DATOS DE PARTIDA

El censo de cerdos ibéricos ha crecido desde la campaña 1989-90 a la campaña 1993-94 en, al menos, 264.000 cabezas, situándose en 1.264.000 cabezas. El mercado presenta oscilaciones del precio medio anual que van acompañados de variaciones significativas del censo de la raza, que unido a las variaciones naturales de la cosecha de bellota, genera una incertidumbre en los ingresos de los ganaderos no adecuada para un desarrollo sostenible del sector. Entre los años 1989 a 1993, la desviación típica del número de cabezas de la cabaña fue de un 13,56% en relación a la media y la desviación típica de los precios del recebo fue de un 16,8% en relación a la media de precios (en pesetas corrientes de cada año).

De acuerdo a los datos proporcionados por ASICI, Salamanca ha duplicado su participación en la cabaña nacional de cerdos ibéricos en los últimos cuatro años, al pasar de representar un 5% en la campaña 1989-90 (porcentaje similar al estimado por el Consorcio de Productos del Cerdo Ibérico para 1991), al 10,8% en la campaña 1993-94; lo que representaría para esta última campaña citada un total de 136.500 cabezas. Entre el 70% y el 80% de la cabaña de ibérico de la provincia está dedicada a pienso.

Castilla y León dispone del 7,2% de la dehesa, lo que representa aproximadamente 174.000 Ha.; si utilizamos los datos disponibles sobre arbolado y producción de bellotas recogidos por la Junta de Extremadura, el censo que podría alimentarse como cerdo de bellota sería de 118.000 cabezas. Aproximadamente la campaña 1993-94 se alimentaron cerca de 40.000 cabezas como bellota o recebo en la provincia de Salamanca, esto significa que hay un margen para el incremento de producción para estos dos tipos de alimentación, si los precios son suficientemente remunerativos para el ganadero.

La dependencia de Salamanca del suministro de la materia prima procedente de Extremadura con destino a la industria cárnica, es elevado: el 65% de los cerdos ibéricos sacrificados en Salamanca proceden de Badajoz. La dependencia es mayor en bellota y recebo que en pienso.

La utilización actual de la dehesa no dedicada a ibérico puede serlo para ganado extensivo de vacuno o cereales; en este caso, la puesta en producción para ibérico dependería de los precios relativos con estas dedicaciones alternativas y de los costes soportados.

En cuanto a mataderos, hay una capacidad de sacrificio que excede con mucho al sacrificio real. Los dos mataderos líderes en sacrificio de cerdo ibérico, Figasa y Maguisa, utilizaron respectivamente en 1993 sólo el 51,5% y el 21% de su capacidad instalada.

El tamaño del matadero tiene una relación directa con la productividad por empleado y, por tanto, con los costes de sacrificio. Por ello, no resulta extraño que Figasa mantenga una productividad casi un 20% más elevada que Maguisa. Sin embargo, comparativamente con otros mataderos nacionales de porcino, la cuota de sacrificio de Figasa era de 1990 sólo el 41,05% del líder (Frigoríficos del Nordeste, S.A.), y Maguisa el 21,63%.

Castilla y León produjo en 1990 el 60,2% de los jamones procedentes de cerdo ibérico y el 61,3% de las paletas. El 99% de los jamones y paletas amparados por Denominación de Origen (Guijuelo, Extremadura) se elaboraron en Salamanca en 1993, lo que representan 360.460 jamones y el mismo número de paletas; sin embargo, sólo se comercializaron 131.693 jamones y 27.616 paletas, es decir, un 41% y un 7,66% respectivamente de la producción, lo que significa que las entradas en secaderos y bodegas superan claramente a las salidas del producto, incrementando con ello el stock de las empresas. En 1992 el ratio unidades comercializadas entre unidades producidas también fue muy perjudicial para las empresas: 28,56% y 4% respectivamente.

La producción de jamón de pienso es la más importante, representa el 61,84% del número de piezas producidas, el de recebo es el 19,81% y el de bellota 18,33%.

Los embutidos representan un volumen de producción casi de tanta importancia como los jamones. En 1991 se produjeron en Castilla y León 7.478 Tm. de jamón de cerdo ibérico y 5.823 Tm. de embutidos (el 61,3% de la producción nacional de embutidos).

Las empresas salmantinas que realizan la transformación del producto son de pequeña dimensión (entre 20 y 100 trabajadores), sólo una cabe clasificarse como de mediana dimensión (entre 100 y 500 trabajadores).

En la encuesta nacional realizada a empresas cárnicas (1990), el 52,5% de las compras de materia prima se realizaba directamente al ganadero o a través de comisionistas y tratantes, el otro 47,5% se realizaba a través de mataderos. En nuestra encuesta a industriales de la provincia las adquisiciones, casi en su totalidad, se realizan a ganaderos; si bien, podemos clasificar a las empresas en función del principal canal de aprovisionamiento utilizado, de la siguiente forma:

<u>Empresas que utilizan preferentemente</u>	<u>% muestra</u>
- Explotaciones participadas	42,86%
- Contratación de mercado abierto	42,86%
- Explotaciones con acuerdos > 1 año	14,28%
TOTAL	100,00%

La pertenencia o no a la Denominación de Origen no es una variable clave para explicar la utilización de una pólítica u otra.

La preocupación por modificar el control visual de la calidad del producto adquirido debe relativizarse, ya que para las que se aprovisionan de explotaciones participadas esta información ya está disponible por parte del propietario. Para los otros industriales, el esta-

blecimiento de un control objetivo de la calidad, mejoraría la disponibilidad de información y, por tanto, la adecuación de los precios pagados.

Las empresas líderes se encuentran entre un 80% y el 100% de utilización de capacidad productiva; la media de la muestra es del 60%, lo que nos indica que un grupo importante de empresas puede aún hacer frente a incrementos de producción sin necesidad de nuevas inversiones en capacidad. Por otra parte, la disponibilidad de otros servicios contratados en el exterior (estabulación, sacrificio, despiece) es suficiente a juicio de los entrevistados.

Casi todas las empresas (90,5%) prevén realizar inversiones en producción durante los próximos dos años, pero sólo el 31,6% de las que invierten piensan que ello generará nuevos puestos de trabajo. La inversión media de los que crean puestos de trabajo es de 110,3 millones de pesetas, y de los que no lo crean es de 61,4 millones. Sólo se prevé crear 24 puestos de trabajo por parte de estas empresas, lo que nos lleva a una inversión media por puesto de 27,6 millones de pesetas. Ninguna apuntó que despediría trabajadores como consecuencia de la inversión.

No sólo el tamaño de la inversión explica la generación de puestos de trabajo, también el destino de la inversión: despiezado y salazón requieren mayor intensidad de mano de obra, e inversiones en secadero-bodega, las que menos.

El canal de venta más utilizado es el «almacenista mayorista», si bien, son las empresas de mayor dimensión las que más utilización hacen de venta a través de cadenas de supermercados o hipermercados. Igualmente, a mayor tamaño de la empresa más equilibrio opinan que hay en la negociación con los distribuidores.

La propuesta de realización de una campaña de promoción publicitaria conjunta por parte de los fabricantes se recibiría con más entusiasmo por parte de las empresas de la Denominación que por las demás empresas: no contribuirían financieramente a esta campaña el 15,4% de las empresas de la muestra pertenecientes a la Denominación, ni tampoco el 57,1% de los no pertenecientes a la misma. Los pertenecientes a la Denominación que sí contribuirían, piensan que lo más aconsejable sería un 2,3% de las ventas; en cambio, los que no están en la Denominación lo harían con el 1,6% de media.

De cada 100 pesetas adquiridas por parte de los distribuidores de productos curados derivados del cerdo, 18 corresponden a productos de cerdo ibérico.

Los productos amparados por la Denominación son los más introducidos entre los distribuidores; del total de distribuidores encuestados el 86,8% tenía productos de alguna empresa de la Denominación. El grado de exclusividad entre estos distribuidores con productos principalmente de la Denominación es importante, ya que el 80% de la compra de estos productos a proveedores pertenecientes a la misma. De media, considerando todos los distribuidores entrevistados, los proveedores de la Denominación suministran casi el 45% de los productos de ibérico vendidos por los distribuidores.

El número medio de proveedores utilizados por los distribuidores encuestados es de 6, de los que más de la mitad son de la provincia de Salamanca y, de éstos, más de 2 pertenecen a la Denominación.

Los aspectos de la oferta de este tipo de productos que peor se valoran por parte de los distribuidores son: «promoción en el punto de venta» y «apoyo publicitario». Esto se aprecia en los proveedores pertenecientes a la Denominación de Origen de Guijuelo que en los que pertenecen a la Denominación Dehesa de Extremadura y al resto de las empresas suministradoras.

Los aspectos positivos más destacables de las ofertas de los proveedores pertenecientes a la Denominación de Origen de Guijuelo son:

- respecto a los demás proveedores de Salamanca no pertenecientes a la Denominación:
 - * calidad de los productos
 - * presentación del producto
- respecto a los proveedores de la Denominación Dehesa de Extremadura:
 - * atención por los vendedores del fabricante
 - * rapidez del servicio de entrega
 - * precio adecuado a su calidad

Por contra, los aspectos negativos son:

- respecto a los demás proveedores de Salamanca no pertenecientes a la Denominación:
 - * precio adecuado a su calidad
 - * promoción en el punto de venta

La integración en pienso es menos necesaria ya que la oferta se adapta más rápidamente a los niveles de demanda, y se dispone de una información más fidedigna a través de las lonjas de contratación; si bien, es más fácil de realizar por parte de las empresas.

4.1.1. *Conservación y puesta en marcha en producción de la dehesa*

Debe apoyarse toda iniciativa tendente a mantener o aumentar la capacidad de producción de bellotas, al objeto de que los vaivenes de precios del ibérico de bellota o recebo no signifiquen un abandono de su cuidado o mejora.

La presión sobre los precios de venta, las oscilaciones de la demanda y el deseo de mejorar la productividad, han convertido a Salamanca en una zona de producción de ibérico de pienso. En este tipo de producción puede competir cualquier otra zona del país, sin embargo, en recebo y bellota sólo las zonas con dehesa. Mantener una clara especialización en estos dos tipos de alimentación, además, servirá para apoyar el mantenimiento de la pureza de raza, ya que, como se ha comprobado en nuestra encuesta, la dedicación a pienso se realiza con animales muchas veces con un porcentaje de pureza por debajo del 75%, al contrario de lo que sucede con recebo o bellota. Hay una estrecha relación entre especialización productiva en pienso y abandono de la dehesa.

A juicio de las Unidades Veterinarias de la provincia, el porcentaje de cerdos ibéricos puros o con más de un 75% de pureza, ha ido disminuyendo en las diferentes zonas debido

a la menor rentabilidad con respecto a los cruces con menor pureza. Quien más sufre las fluctuaciones anuales de los precios son las explotaciones con mayor pureza de raza y menor destino a pienso.

El hecho de que los resultados de este tipo de esfuerzos se perciban a medio y largo plazo, puede hacer poco atractiva la inversión en la dehesa. Por ello, consideramos que desde la Junta de Castilla y León y desde la administración central, se debería colaborar en el mantenimiento de este patrimonio natural: desgravación fiscal de las inversiones en mejoras o aumento de la superficie arbolada, oferta de cursos de especialización en poda y mantenimiento, tipos de interés preferenciales a largo plazo...

Las zonas prioritarias de actuación dentro de la provincia deberían ser: Ciudad Rodrigo, Fuente de San Esteban y Guijuelo, es decir, la zona oeste de la provincia.

4.1.2. *Especialización productiva*

Hay una gran complementariedad entre la infraestructura utilizada para el jamón blanco y para el ibérico, tanto desde el punto de vista de la contratación de operaciones a agentes externos (mataderos, salas de despiece, empresas de transporte), como desde el punto de vista de los equipos y saber hacer de la propia empresa (preparación del producto, preparación técnica de los operarios,...). No debería descartarse apoyar también iniciativas tendentes a completar la producción de ibérico con blanco, en el ánimo de mantener una utilización constante del equipo productivo, romper con el carácter estacional de la actividad y cubrir la gama completa de productos curados derivados del cerdo requeridos por los clientes (mayoristas y minoristas).

La baja utilización de la capacidad instalada y la gran estacionalidad que se registra en los dos mataderos más importantes de cerdos de la provincia, difícilmente pueden resolverse a partir exclusivamente del mercado del cerdo ibérico.

Cuatro de las seis primeras empresas del sector de productos curados derivados del cerdo, operan tanto en blanco como en ibérico. Por otra parte, el mercado del jamón ibérico representa sólo el 10% del mercado del jamón blanco. Ganar en tamaño dependiendo solamente del cerdo ibérico, tiene como límite el del propio mercado (más reducido) y los vaivenes del mismo (mayores fluctuaciones anuales en el ibérico que en el blanco).

Sólo el 1,4% de las empresas dedicadas en nuestro país a ibérico adquieren más de 25.000 cerdos al año para su transformación.

4.1.3. *Formación*

Los puestos de gestión en estas empresas están ocupados por los propietarios o sus familiares, que dispongan o no de formación en estos puestos condiciona, como se ha visto en la encuesta, la forma de enfocar los problemas empresariales. Por ello, consideramos conveniente la organización en Guijuelo de seminarios puntuales que, programados a lo largo del año, faciliten la utilización de técnicas de gestión.

El 80,6% de la plantilla de producción o no tiene estudios o sólo dispone de la E.G.B.; por otra parte, las empresas no parecen destinar recursos a actividades específicas de formación. De ahí la necesidad de valorar la idoneidad de implantar en Salamanca los niveles II y III de Formación Profesional y, más en el corto plazo, llegar a un acuerdo con el Centro Nacional de Formación del INEM especializado en industria agroalimentaria, que tiene su sede en Salamanca, y con el que hasta el momento no ha habido vinculación alguna por parte de las empresas o de sus organizaciones, para cursos de corta duración sobre técnicas y tecnologías de producción.

Los cursos más demandados por las empresas son: «higiene y calidad en el trabajo», y «despiezado y manipulación en fresco».

4.1.4. *Inversiones*

Sería conveniente no incentivar la realización de inversiones individuales por parte de las empresas en salas de despiece y cámaras frigoríficas destinadas a productos sin elaborar, dado que no parecen aportar cualidades distintivas al producto (tareas estándar) y, por contra, si están sujetas a tamaños mínimos para garantizar la consecución de economías de escala: tamaños que, muchas veces, no se alcanzan por las empresas inversoras.

4.1.5. *Capacidad Financiera*

Las empresas parecen haber mejorado su endeudamiento a corto plazo. El nivel de endeudamiento se debe a la necesidad de financiar existencias, ya que a plazos de proveedores y clientes no parecen ser perjudiciales para las empresas.

La preocupación por el nivel de endeudamiento, lleva a las empresas encuestadas a proponer que se articule algún sistema de apoyo al saneamiento financiero. Convendría dar respuesta a esta solicitud propiciando una llamada de atención a las principales entidades financieras que operan en la provincia, al objeto de diseñar un producto financiero más adecuado a estas necesidades financieras estructurales del sector, necesidades que, a juicio de algunos empresarios entrevistados, no parecen cubrirse adecuadamente a través de las líneas de crédito utilizadas actualmente.

4.1.6. *Promoción Comercial*

Parece fuera de toda duda la necesidad de realizar un mayor esfuerzo promocional y publicitario en el sector. Los distribuidores consideran que apenas hay esfuerzos en este sentido que apoyen el producto en el mercado, y gran parte de los proveedores estaría dispuesto a realizar una aportación financiera en este sentido (entre un 1,5% y un 2% del volumen de ventas estaría la cifra más aceptable por la mayoría). La Administración podría entrar dentro de esta campaña con el objeto de aportar al consumidor informaciones sobre la calidad de los productos y certificados que los acompañan, en la línea de lo señalado en el punto uno de estas propuestas.

Convendría realizar un estudio que específicamente tratase sobre el comportamiento de consumo y de compra de este tipo de productos, de forma que se llegue a una mejor comprensión de los segmentos de mercado prioritarios, el nivel de información con que deciden los consumidores, sus actitudes y, finalmente, el nivel de consumo y grado de satisfacción con el producto. Datos que se requieren para orientar adecuadamente las decisiones comerciales de industriales y distribuidores, pero que no nos consta que estén disponibles en el sector.

Parte de los aspectos a estudiar deberían centrarse en la posibilidad de nuevas presentaciones comerciales del producto, en unidades de menor tamaño (medios perniles, cuartos, lonchas,... etc.) más aptas para *popularizar su compra y competir con otros productos alternativos*, pese a los aspectos de control que sería preciso poner en práctica para garantizar, de la misma forma que en los perniles, la calidad del producto. Igualmente, deberían ser objeto de test de mercado presentaciones mixtas a modo de «tabla de ibérico», con o sin Denominación, que faciliten la introducción conjunta todos los productos de ibérico. Hay actualmente fondos de apoyo a la innovación a los que se podría tener acceso individual o a través de un consorcio de empresas.

La realización de actividades promocionales en el punto de venta, debería ser también considerado por parte del sector, el mayor tamaño de las organizaciones de distribuidores ha dado paso a un mayor papel de éstos a la hora de definir las ofertas de las empresas manufactureras. La presentación final del producto en el punto de venta debe guardar una estrecha relación con la imagen creada en la mente del consumidor a través de la publicidad. Igualmente, debe tenerse en cuenta que gran parte de las decisiones sobre productos o marcas a adquirir se toman por el consumidor en el mismo punto de venta. En consecuencia, el plan de promoción debe abarcar tanto acciones generales en medios de comunicación, como específicas en los puntos de venta en los que esté presente algún fabricante de la provincia y, más concretamente, de la Denominación.

Sin embargo, el sector debería testar otros canales alternativos para llegar a segmentos específicos del mismo de una forma directa; por ejemplo, a través de los Clubs de Consumidores gestionados por uno o varios fabricantes (Club del Groumet,...) tal y como ya se han ensayado con otros productos. En definitiva, encarar la comercialización aprovechando de manera creativa todas las oportunidades que brinda el mercado, y no centrándose exclusivamente en los modos tradicionales ya conocidos y experimentados por el sector.

— respecto a los proveedores de la Denominación Dehesa de Extremadura:

* promoción en el punto de venta

Un dato para la reflexión es el que hay una igualdad de puntuaciones en lo relativo a la «veracidad de la calidad del producto» en todo tipo de proveedores. Se consideran tan veraces las calidades señaladas en el pernil o embutido de un proveedor que está dentro de una Denominación, como la de los que no lo están; si bien, debe tenerse en cuenta la diferente

composición de la cartera de productos vendidos por los que están dentro de la Denominación Guijuelo (Bellota y Recebo, principalmente) que los que están fuera de la misma.

4.2. PROPUESTAS

4.2.1. Reconocimiento de la calidad del producto

La forma en la que se establece el reconocimiento visual de la pureza y la alimentación del cerdo ibérico por parte de los industriales y la «cata» final no son suficientes de acuerdo a la normativa comunitaria a aplicar en 1998, en todo caso se requeriría aportar controles con mayor objetividad. El análisis al que se someten los animales cuando son contratados a través de «contratos homologados» —seguimiento desde la explotación ganadera y posterior análisis en laboratorio a través de muestras de la grasa— debería establecerse con carácter obligatorio para todos los animales amparados por la Denominación.

Consideramos que debería separarse claramente lo que es sistema de *control de la calidad*, de lo que es acuerdo sobre el precio, y no presentarlo conjuntamente tal y como se realiza en los contratos homologados. La Denominación o cualquier otro organismo público preocupado por la calidad de la información utilizada por los agentes económicos (empresas o consumidores), puede imponer ciertos controles que garanticen la correcta identificación del producto sujeto a la compra-venta, pero debe dejar al libre funcionamiento del mercado el sistema de fijación de precios. Los precios deben fijarse con carácter privado, independientemente de los acuerdos que deseen suscribirse libremente por asociaciones o grupos de industriales y ganaderos sobre el precio correspondiente a cada calidad y el plazo de tiempo para el que se considerará vigente. Sólo bajo esta clara separación sería posible imponer un control de calidad obligatorio.

El certificado de calidad del producto debe acompañar a la presencia del logotipo de la Denominación en la etiqueta del producto con que se presentará en el punto de venta. Si bien, cualquier empresa debería tener acceso libre para la contratación de este sistema de recogida de muestras y análisis de las mismas, independientemente de su pertenencia o no la Denominación.

La Administración, en el ánimo de velar por la adecuada formación del consumidor a la hora de adquirir un producto de ibérico en el punto de venta, debería colaborar en la realización de una campaña de información para incentivar la exigencia de este tipo de certificado en los productos adquiridos. Todas las empresas que utilicen este sistema de control, deberían soportar una tasa destinada a realizar una promoción de la etiqueta entre los consumidores en las épocas del año de mayor volumen de compras.

Se debería contar, al menos, con un laboratorio independiente capaz de realizar este servicio de control de calidad con el nivel de eficiencia exigible por las partes (tiempo en el que están disponibles, los resultados, tarifas utilizadas). El Instituto Tecnológico de la Carne conjuntamente con la Universidad, deberían contar con los medios necesarios para su puesta en marcha y con una adecuada contrastación de la profesionalidad de los medios humanos con que se fuese a contar. Los métodos, en todo caso, deberían ajustarse a la norma EN 45011 exigible en la Unión Europea.

4.2.2. Integración vertical del sector

Ante una variabilidad importante en el precio de venta a los industriales, el ganadero —sobre todo aquel que dedica un porcentaje importante de su cabaña a recebo o bellota— debería observar con interés el establecimiento de acuerdos de suministro a medio o largo plazo con industriales, buscando alguna forma de indexación del precio y facilitando un mutuo intercambio de información (pureza de raza y alimentación por una parte, y demanda prevista y precios esperados por otra) que ayude a planificar de manera más eficiente las necesidades de recursos productivos.

Si bien, la integración ganaderos-industriales, similares al existente para carne de pollo o de cerdo blanco, sólo es posible a partir de empresas industriales con una sólida posición en el mercado (previsión de ventas), y capacidad para suministrar los inputs y el asesoramiento técnico que requieren las explotaciones ganaderas. No es extraño que sean las empresas salmantinas de ibérico de mayor tamaño, las que presentan el mayor porcentaje de aprovisionamiento a través de explotaciones propias con las que se mantienen acuerdos estables de suministro.

La formación de integraciones para bellota y recebo, o el crecimiento de las existentes, debería estar contemplado favorablemente a través de apoyos a las inversiones que se requieran por parte de los industriales, por ejemplo, subvencionando parte de los tipos de interés, o cofinanciando los gastos de formación iniciales del equipo humano que se requiera para mantener el asesoramiento técnico a las explotaciones ganaderas integradas y contratación de inputs.

Es de esperar que este tipo de apoyos sean más solicitados por las empresas de mayor dimensión, dado que serían las únicas con capacidad para llevarla a cabo de manera efectiva.

El diferencial de precios entre cerdos de pienso intensivo y alimentados con bellota era en 1994 de un 16%, y entre recebo y bellota de un 11%, insuficientes para incentivar a los ganaderos a cuidar sus dehesas, o para mantener los mínimos exigibles en cuanto a pureza de raza o porcentajes de reposición del animal. Los ganaderos señalan que perciben los mismos precios por los animales con una pureza inferior al 75%, que por los puros, lo que está llevando a preferir trabajar con cruces con menor pureza, disminuyendo la calidad de la cabaña.

Que las explotaciones ganaderas de ibérico de recebo o bellota pierdan dinero o no obtengan una rentabilidad adecuada, perjudicará a la larga al sector industrial, y reducirá las inversiones que las explotaciones debieran hacer en cuanto a sanidad animal o equipamiento.

Parte de los desajustes pueden venir dados por una deficiente información de los ganaderos sobre la demanda futura por tipo de alimentación, o por una situación de falta de sistemas objetivos de verificar la calidad ofrecida, produciendo en consecuencia una negociación de los precios a la baja. Las integraciones, en mercados tan poco transparentes como éste, han ayudado a mitigar este tipo de problemas, estabilizando precios y producciones.

Todos estos esfuerzos comerciales que se proponen para su estudio, tienen dos objetivos fundamentales: a) aumentar el grado de penetración en el mercado y la intensidad de compra de estos productos, y b) aumentar los márgenes percibidos por los fabricantes, como consecuencia de un mayor valor añadido aportado *en origen* al producto y de una mayor demanda por parte del consumidor. Todo ello debería traducirse en una generación de puestos de trabajo.