

# **Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español**

*Análisis de la cadena de producción y distribución del sector del arroz*



MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>7</b>
1.1. Análisis de la demanda nacional	8
1.2. Características de los mercados que condicionan la cadena de producción	9
1.3. Productos sustitutivos y complementarios	10
1.4. Comercio exterior español: flujos mundiales y situación española	10
1.5. Políticas con incidencia: Organización Común de Mercado y otras políticas	12
1.6. Recursos específicos del sector	15
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>17</b>
2.1. Análisis de la producción nacional	18
2.2. Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción	20
2.3. Análisis de la estructura empresarial	24
<b>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>28</b>
3.1. Análisis DAFO	29
3.2. Principales problemas	32
3.3. Recomendaciones	38
<b>ANEXOS</b>	<b>40</b>

---

## Introducción

## ***Introducción***

En este apartado se considera exclusivamente la cadena de producción del arroz. Este sector se caracteriza por la gran concentración de la industria de segunda transformación en España y por el peso de la importación en el consumo dentro de la Unión Europea.

La producción de arroz en el mundo sigue dos modelos contrapuestos: el de los países o bloques regionales que tienen una protección alta (la Unión Europea, Estados Unidos y Japón) y el resto, que producen a precios muy bajos.

Muchos de éstos países consumen la mayor parte de sus producciones, ya que el arroz es el hidrato de carbono básico en buena parte de ellos. Ahora bien, existe un colectivo de países para los que la exportación a los mercados con altos precios de sus arroces constituye uno de los capítulos de sus ingresos. A este panorama se suma la existencia de grandes firmas que operan en el ámbito mundial, algunas de ellas españolas, produciendo y comercializando en países de los dos bloques.

En la cadena de producción de arroz en España se encuentran tres fases: el cultivo, la primera transformación y comercialización y la segunda transformación, consistente en el blanqueado y envasado.

La PAC (Política Agraria Común) está provocando que buena parte del arroz producido en los países de la Unión Europea se destine a la intervención, destinado a ayuda alimentaria y a piensos.

La Organización Común de Mercado (OCM) plantea un nuevo mecanismo de mercado que puede brindar más oportunidades a los productores europeos para entrar en el mercado.

Como cuestiones preliminares al objeto central del análisis de las diferentes cadenas, se consideran los rasgos básicos de la producción: censo y producción, volumen de negocio, comportamiento reciente, dispersión geográfica, etc.

Entre los elementos del entorno, que condicionan la dinámica de la cadena de producción y la estrategia de las empresas que la integran, se consideran los siguientes:

- Los flujos comerciales internacionales y el comercio exterior español.
- La producción española en el mundo.
- Características de los mercados.
- El consumo.
- Los canales de distribución, la estrategia de la gran distribución en el sector como condicionante del desarrollo de la cadena de producción.
- Los rasgos de la Organización Común de Mercado y de la normativa vigente con influencia en este sector.
- Los recursos específicos del sector que inciden en la estratégica sectorial.

El objeto de contemplar estos elementos es extraer aquello que condiciona la dinámica empresarial, por lo tanto, de ellos se tienen en cuenta únicamente los aspectos con repercusión a este nivel.

El análisis del sector que se realiza incluye tanto las fases que constituyen la cadena de producción y los establecimientos (agrarios, industriales o comerciales) en cada una de ellas, así como las empresas que desarrollan su actividad en una o en varias de ellas. La definición de las fases se basa en las actividades desarrolladas. De esta manera, convergen dos análisis: el de la organización industrial de la cadena de producción y el de la estrategia y la estructura empresarial. Para abordar éste último, es necesario estudiar los mecanismos de coordinación vertical dentro de la cadena de producción. Se incorpora también el análisis de la coordinación horizontal con otras cadenas de producción, lo que permite ubicar al sector en el conjunto del sistema alimentario.

El análisis de la cadena y subcadenas de producción contempla:

- El análisis de la producción nacional
- El análisis de la estructura industrial en el que se definen y analizan cada una de las fases.
- El análisis de la estructura empresarial que implica la localización de la fase o fases en las que desarrollan su trabajo las empresas, el grado de verticalización alcanzado y las relaciones horizontales con otras cadenas de producción del sistema alimentario.

La cadena de producción considerada se inicia en el cultivo y culmina en la venta del arroz, además dada su importancia, se tendrá en cuenta la importación.

La cadena de producción termina en la distribución. En principio no es objeto de este trabajo el análisis de la distribución como tal, sino su papel en la cadena de producción.

Las cuestiones que interesan son: la cuota de mercado, el desarrollo de centrales de compra u otros mecanismos de centralización de las decisiones de compra, la opción por las marcas propias, la estrategia frente a productos y suministradores, las condiciones de los suministros que alteren el funcionamiento de la cadena (protocolos de producción, mecanismos de pago, etc.).

El término gran distribución incluye a toda la distribución organizada, independientemente del formato de tienda; básicamente está formada por las grandes empresas de la distribución, muchas de las cuales cuentan con distintas cadena de supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, etc., así como a las distintas asociaciones de comercios que cuentan con una central única de compras. De cara al análisis de la cadena de producción el hecho relevante es la concentración de las compras a los suministradores, mecanismo común a las figuras especificadas.

Se consideran empresas integrantes de la cadena de producción todas aquellas, que asumen la responsabilidad empresarial del producto a lo largo del proceso, que permite su transformación en producto alimentario.

Existen también otras empresas, que tienen una participación crucial aunque no asuman la responsabilidad empresarial del producto como tal. Su vinculación a la cadena de producción se realiza mediante relaciones de servicios establecidas con cualquiera de las empresas que componen el núcleo duro de la misma. Estas empresas realizan principalmente la logística.

A partir de este análisis de la cadena de producción se realiza una tipología de empresas y se identifican las tendencias principales en cada una de ellas.

Sobre esta tipología y de acuerdo al análisis del entorno previo, se realiza el análisis DAFO (Diagrama de Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) para cada categoría. Cabe destacar que el análisis DAFO puede diferenciarse mucho de unos tipos de empresas a otros

Por último se incorpora un apartado sobre las estrategias, tanto globales para el conjunto de la cadena de producción, como específicas de cada una de las tipologías de empresas. A estas hay que añadir las estrategias generales de cara a la resolución de los problemas que afectan al conjunto de la industria alimentaría.

El último apartado se dedica a realizar unas recomendaciones de actuación, tanto generales como para los tipos de empresas definidos. Se especifican las que corresponden a la Administración y se estratifican los niveles de aplicación.

Dentro del capítulo se considera como una cadena única de producción aquella que culmina en un solo producto o una sola gama. Cuando de una misma materia prima se bifurcan varias ramas que finalizan en gamas diferentes, y generalmente cuentan con empresas específicas en las últimas fases, se considera la existencia de subcadenas de producción.

---

# **1. Análisis de la competencia**

**1.1. Análisis de la demanda nacional**

**1.2. Características de los mercados que condicionan la cadena de producción**

**1.3. Productos sustitutivos y complementarios**

**1.4. Comercio exterior español: flujos mundiales y situación española**

**1.5. Políticas con incidencia: Organización Común de Mercado y otras políticas**

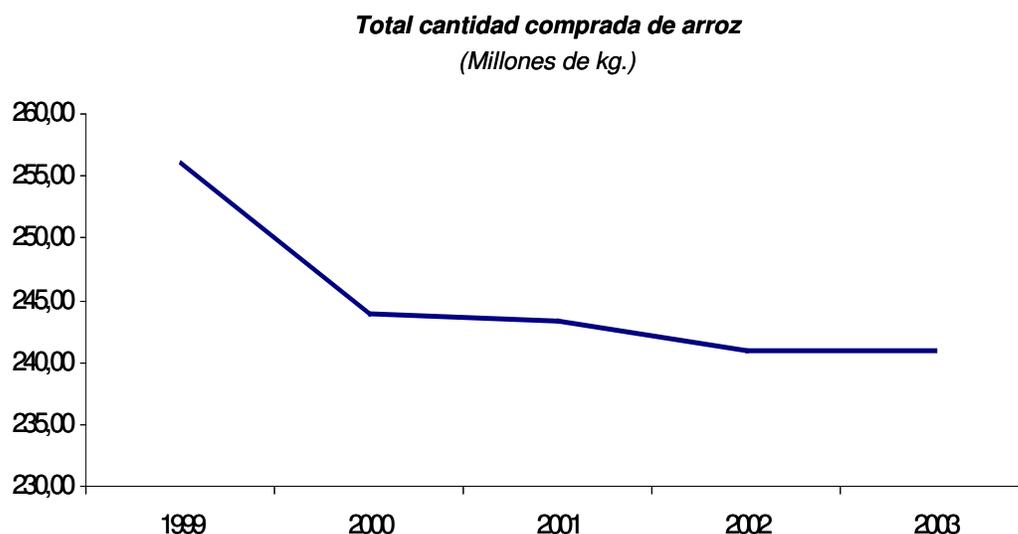
**1.6. Recursos específicos del sector**

## 1.1. Análisis de la demanda nacional

### 1.1.1. Análisis del consumo

El consumo medio de arroz en España es de alrededor 6 kg por persona y año, superior a la media europea 4,77 kg.

El consumo total de arroz se mueve entre 225 y 255 millones de kg. En el 2003 fue de 240 millones de kg. El consumo bajo a lo largo de la década de los años ochenta del siglo pasado, subió ligeramente en los noventa y ha iniciado una nueva caída a partir del año 2000.



Fuente: La Alimentación en España. 2003. MAPA

La participación de los hogares en el consumo se encuentra en el 81%, 10 puntos menos que en 1987. La participación de los canales HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) se acerca al 20%.

La variedad más consumida en España es la japónica, de grano medio redondo, más adaptado a las costumbres culinarias españolas, si bien en los últimos años la demanda de granos largos de la variedad índica ha tenido un aumento muy notable.

Posiblemente el fenómeno de la inmigración influya a corto plazo en el consumo de arroz. Cabe citar que en la Unión Europea el incremento del consumo en los últimos treinta años ha sido significativo.

Por otro lado, está subiendo el consumo de los arroces preparados, fenómeno aún no recogido en el Panel de Consumo del MAPA<sup>1</sup>. Los nuevos productos de arroz puestos en el mercado son: arroces integrales, nuevas variedades (arroz salvaje, etc.), arroz vaporizado y platos preparados a base de arroz.

---

<sup>1</sup> Información recogida en Alimarket.

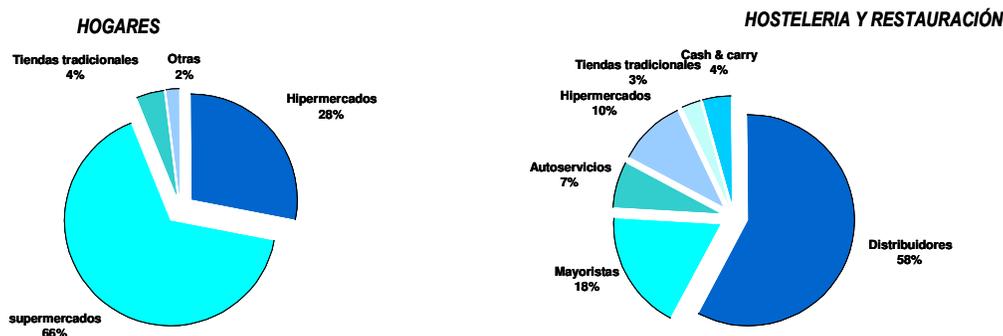
### 1.1.2. Análisis de la distribución

La mayor parte de las compras de los hogares se realizan en la gran distribución, que alcanza el 93,06%. Esta participación ha subido cinco puntos desde 1997.

La tienda tradicional supera ligeramente el 4%. Su participación ha caído más de cuatro puntos desde 1997.

El suministro del canal HORECA se realiza especialmente a través de distribuidores especializados (58%), seguido por mayoristas (18%). Entre ambas figuras reúnen el 75%. La gran distribución suministra un 21%.

**Distribución de arroz por formas de comercialización  
2003 (% del valor de venta)**



Fuente: La Alimentación en España. 2003. MAPA

La estrategia de la gran distribución en el arroz es la misma que en los restantes productos no perecederos. El arroz es un producto sin grandes desarrollos al que se dedica poca atención. El peso de la marca de la distribución está en torno al 45%. La gran distribución se suministra para la marca blanca sobre todo de las cooperativas españolas, para las que ésta supone una alternativa a la venta a las grandes industrias marquistas, sin tener que hacer inversiones en promoción ni creación de la marca. De todos modos, cabe resaltar que prácticamente todas las empresas elaboran con marca de la distribución.

### 1.2. Características de los mercados que condicionan la cadena de producción

El arroz es uno de los productos en el que tienen más peso las cooperativas, según la CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España). Estas empresas comercializan el 80% del arroz cáscara.

Por otro lado las envasadoras también producen. La mayor empresa envasadora es a la vez una gran productora, teniendo integrada la fase agraria. Esto supone que apenas hay mercado de arroz cáscara entre la fase agraria de la cadena de producción y los mayoristas en origen.

El mercado fundamental del arroz es el que tiene lugar entre las cooperativas comercializadoras y las empresas que realizan el refinado y el envasado, que están en situación de oligopolio. Este comercio puede hacerse en forma de cáscara o descascarillado. Las cooperativas apenas venden directamente en el mercado de consumo el 5% del total con marca propia, aunque también producen marca de distribuidor.

El gran paquete del mercado de consumo europeo de la variedad índica se abastece en buena medida de arroz importado de países terceros a precios más bajos.

Las grandes importadoras son a la vez las grandes firmas del arroz en la Unión Europea, por lo que gran parte de los flujos exteriores deben interpretarse como intercambios dentro de un mismo grupo empresarial.

### ***1.3. Productos sustitutivos y complementarios***

#### ***1.3.1. En el ámbito del consumo***

Los productos sustitutivos del arroz en el ámbito del consumo son principalmente las pastas y las legumbres.

Desde 1987 han disminuido las cantidades totales consumidas de los dos productos, pero mientras la pasta prácticamente se ha mantenido, el de legumbres secas ha disminuido un 80%.

Dentro del arroz se está produciendo una sustitución paulatina de la variedad de arroz japónica por índica.

#### ***1.3.2. En el ámbito de la segunda transformación***

Se ha producido una sustitución muy importante de arroz europeo por arroz importado.

### ***1.4. Comercio exterior español: flujos mundiales y situación española***

La producción mundial de arroz<sup>2</sup> se acerca a los 600 millones de toneladas en el año 2003. Con respecto a principios de los años noventa ha subido un 17%.

Los grandes productores son: China con cerca del 30% de la producción mundial, seguida de India 23%.

En el año 2002 los mayores exportadores fueron Tailandia con el 27% de las exportaciones mundiales, seguida de Estados Unidos 15% y Vietnam 12%.

La Unión Europea, con una producción que supone el 5% del total mundial, realiza el 5% de las exportaciones siendo el volumen importado el doble de sus exportaciones.

---

<sup>2</sup> FAOSTAT.

Los principales flujos importadores se dirigen hacia la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.

El arroz japónica sólo se produce y prácticamente se consume en los países mediterráneos, concretamente en Italia, España y Portugal, en los que se encuentra vinculado a su gastronomía. En los países del Norte de Europa se consume arroz índica y prácticamente todo el comercio mundial es de índica.

Dentro de la Unión Europea, los principales productores son Italia, España, Portugal y Francia.

Teniendo en cuenta el conjunto de los arroces, los principales exportadores son Italia y España, y los importadores Francia y el Reino Unido. Bélgica y Holanda, aunque son importadoras netas, juegan un papel reexportador importante.

***Países importadores y exportadores de arroz en la Unión Europea.***

	<i>Año</i>
<i>Importaciones - (Mt)</i>	<i>2002</i>
Austria	27,888
Bélgica	245,334
Dinamarca	34,961
Finlandia	31,897
Francia	438,625
Alemania	287,599
Grecia	17,292
Irlanda	12550
Italia	88,835
Luxemburgo	1,155
Holanda	226,048
Portugal	86,091
España	98,865
Suecia	45,292
Reino Unido	475,757

	<i>Año</i>
<i>Exportaciones - (Mt)</i>	<i>2002</i>
Austria	260
Bélgica	125,79
Dinamarca	514
Finlandia	2,635
Francia	90,295
Alemania	61,159
Grecia	30,098
Irlanda	47
Italia	593,454
Luxemburgo	46
Holanda	85,113
Portugal	8,913
España	350,812
Suecia	1,392
Reino Unido	36,335

*Fuente. FAOSTAT.*

## **1.5. Políticas con incidencia: Organización Común de Mercado y otras políticas**

### **1.5.1. Normas comunes de regulación del mercado del arroz<sup>3</sup>**

Los mecanismos de regulación utilizados por la OCM del arroz van dirigidos, por una parte, a proteger el mercado interior de la UE y, por otra, a apoyar directamente la renta de los agricultores.

Todas ellas repercuten con mayor o menor intensidad sobre el funcionamiento y estrategias de las distintas empresas que operan en la fase de comercialización y transformación del arroz (almacenistas y comercializadoras de arroz cáscara y transformadoras y comercializadoras de arroz largo y blanco). Entre las medidas que se aplican se encuentran:

- Régimen de precios y compras públicas. Los organismos de intervención compran el arroz cáscara que les ofrecen al precio de intervención regulado más los incrementos mensuales. Las compras en intervención se abren en el mes de abril y se cierran en julio. La intervención se ha convertido, en los últimos años, en uno de los destinos para parte de la producción, tanto en España como en el conjunto de la UE.

Esta medida afecta de manera desigual a los distintos operadores de la cadena. Los almacenistas y comercializadores de arroz cáscara disponen de una salida para su producto, y los transformadores y comercializadores de arroz largo y blanco se benefician de los elevados precios del mercado.

- Régimen de intercambios. La regulación de los intercambios comerciales con terceros países se basa en la concesión de certificados. Todas las importaciones están gravadas con un derecho regulador calculado en base al precio de intervención, excepto los contingentes arancelarios fruto de los acuerdos comerciales de la UE con terceros países (EEUU, Tailandia, Australia, etc.).

Estos contingentes suponen un volumen importante con relación al consumo y producción de arroz en la UE. Así mismo, para facilitar las exportaciones se conceden restituciones a la exportación. El volumen de arroz exportado con ayudas y la cuantía total de las restituciones concedidas fueron limitadas en el marco de los acuerdos de la Ronda de Uruguay.

El sistema de regulación ha dado origen a un mercado con precios altos, muy atractivos para el arroz de terceros países que entra en la UE al amparo de los contingentes y a precios más competitivos que el arroz europeo.

Esto explica la importancia de las compras públicas en un sector deficitario en la UE. Así mismo, el sistema incide en el escaso desarrollo industrial de las empresas comercializadoras de arroz cáscara.

---

<sup>3</sup> Reglamento (CE) 3072/95 del Consejo de 22 de diciembre de 1995 por el que se establece la organización común del mercado del arroz.

Estas empresas, muchas de ellas cooperativas, tienen garantizada la venta de su producción en cáscara. Su acceso a la siguiente fase (descascarillado y elaboración de arroz blanco) se ve obstaculizado por la dificultad de introducirse en un mercado con predominio de unas pocas empresas, que utilizan como factor de competencia el menor precio del arroz importado.

Las medidas encaminadas a apoyar directamente las rentas de los agricultores mediante pagos compensatorios por hectárea<sup>4</sup>, repercuten también en la actividad de las empresas arroceras.

Estas ayudas favorecen el mantenimiento de la oferta autóctona y su aplicación ha ido unida a la disminución del precio de intervención, elementos que han incidido en la bajada de los precios del arroz en el mercado y, por tanto, en la mejora de la competitividad de los distintos operadores.

Así mismo, gran parte de la superficie española de arroz está localizada en zonas con alta protección ambiental. En estas áreas está limitado el empleo de determinadas técnicas agrarias que pueden afectar a la riqueza ecológica de las mismas. Los mayores costes de cultivo que generan estas limitaciones están compensados mediante una ayuda regulada en el marco de los programas agroambientales.

El arroz de estas zonas está protegido con denominaciones de calidad. La calidad diferencial que proporcionan las técnicas de producción y el área de cultivo está afectando a la estrategia comercial de las empresas, con el fin de aprovechar el vacío de mercado que tienen estos productos.

La Unión Europea adoptó en febrero del 2001 la iniciativa "Todo menos armas" tendente a permitir el acceso a la Unión de los productos de los 49 países menos desarrollados sin arancel, al amparo de las políticas de la Naciones Unidas para apoyar su desarrollo. Entre los productos que pueden acogerse a este trato de favor figura el arroz. El tratado entra en vigor en el 2005 y hay un periodo transitorio con contingentes crecientes hasta el 2009. Este acuerdo favorecerá el incremento de la entrada de arroz de terceros países.

### **1.5.2. Revisión intermedia de la PAC**

La reciente reforma de la OCM de arroz, aprobada en el marco de la revisión intermedia de la PAC en junio de 2003, reduce el precio de intervención en un 50% y compensa la renta de los agricultores mediante el aumento de la ayuda por hectárea cultivada, más una nueva ayuda desacoplada de la producción.

Estas medidas van a originar una caída de los precios en el mercado, aspecto que mejorará la competitividad de las empresas de arroz cáscara. También pueden provocar una disminución de la superficie cultivada de arroz en las zonas con más costes de producción y peores estructuras. La incidencia en este ámbito va a depender, en gran parte, de la aplicación del sistema.

---

<sup>4</sup> En España los pagos compensatorios están limitados a una superficie máxima de 104.973 hectáreas.

### **1.5.3. Normativa de seguridad e higiene alimentaria**

La importancia de la alimentación sobre la salud de los ciudadanos y la creciente preocupación de estos por la calidad y sanidad de los alimentos que consumen, unido a las crisis alimentarias sufridas en los años noventa, han hecho de la seguridad alimentaria un objetivo transversal de la Unión Europea que como tal está integrado en la totalidad de las políticas comunitarias. Así, la reforma de la PAC, realizada en el marco de la Agenda 2000, incorporó la seguridad e higiene de los alimentos a los objetivos de la PAC y posteriormente se ha reforzado dicho objetivo en la revisión intermedia de 2003.

El objetivo fundamental de la política de seguridad alimentaria de la Unión Europea es garantizar un alto nivel de protección de la salud humana y de los intereses de los consumidores en relación con los alimentos, teniendo en cuenta la diversidad, y garantizando, al mismo tiempo, el correcto funcionamiento del mercado interior. La nueva política europea de seguridad alimentaria se basa en la aplicación de un enfoque integrado «de la granja a la mesa» que cubre todas las fases de la cadena alimentaria, incluida la producción primaria, la transformación, el almacenamiento, el transporte y la venta al por menor.

Estos cambios han supuesto la reforma de las disposiciones comunitarias sobre seguridad e higiene alimentaria con gran relevancia en el funcionamiento y estrategias de las empresas arroceras. La UE ha adoptado un considerable número de normas sobre seguridad alimentaria, vinculantes para todos los países de la Unión que han transpuesto o tienen que transponer a su legislación nacional dichas normas. En el anexo legislativo se relacionan las normas más relevantes, europeas y nacionales, relacionadas con los temas expuestos.

Las empresas de arroz se han visto también afectadas por las normas comunes que regulan el etiquetado, la presentación y la publicidad de los productos alimenticios. Estas normas tienen como fin, por una parte, informar y proteger a los consumidores, y, por otra, impedir que las diferentes legislaciones nacionales entorpezcan la libre circulación de los alimentos. La normativa comunitaria ha sido transpuesta a la legislación española y a ella están sujetas las distintas empresas del sector (Ver Anexo I Legislación sobre Seguridad e Higiene Alimentaria).

### **1.5.4. Normativa de apoyo a la mejora de la transformación y comercialización de los productos agroalimentarios**

El Reglamento (CE) 1257/1999 del Consejo, de 17 de mayo, sobre ayudas al desarrollo rural a cargo del Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA) regula en el Capítulo VII un programa de ayudas dirigido a mejorar y racionalizar el proceso de transformación y comercialización de los productos agroalimentarios. El objetivo de estas ayudas es apoyar las inversiones que realicen las empresas agroindustriales con el fin de mejorar las condiciones de salida al mercado de los productos y orientar la producción a las tendencias del consumo y a las exigencias sanitarias y ambientales. Este Reglamento está desarrollado en España a través del Real Decreto 117/2001, de 9 de Febrero, por el que se establece la normativa básica de fomento de las inversiones para la mejora de las condiciones de comercialización y transformación de los productos agrarios, silvícolas, y de la alimentación.

Por otra parte, las empresas arroceras tienen la posibilidad de acogerse a las ayudas que de forma específica regulan las diferentes Comunidades Autónomas para la mejora y modernización de las mismas. Así mismo, algunas empresas, sobre todo las cooperativas, ubicadas en territorios Leader + o PRODER II, pueden también acogerse a los apoyos que con similar fin tienen estos programas de desarrollo rural en sus respectivos territorios<sup>5</sup>.

## **1.6. Recursos específicos del sector**

Los recursos específicos de este sector son los siguientes.

- Ayudas agroambientales reguladas en el Reglamento (CE) 1257, 1999 del Consejo de 17 de mayo, sobre Ayudas al Desarrollo con cargo al Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agraria (FEOGA).
- Existen tres Denominaciones de Origen e Indicaciones de Calidad Protegidas:
  - Arròs del Delta de l'Ebre. Indicación Geográfica Protegida. Cuenta con 19.300 hectáreas inscritas.
  - Arroz de Valencia: Denominación de Origen Protegida. Cuenta con 2.000 hectáreas
  - Calasparra. Denominación de Origen Protegida.

<b>Denominación de Origen (DOP) E Indicaciones de Origen (IGP)</b>	<b>Reglamento Vigente</b>		<b>Reglamento C.E. De Registro</b>	
	<b>O.M.</b>	<b>B.O.E.</b>	<b>R.C.E. Nº</b>	<b>D.O.C.E.</b>
• Calasparra (DOP)	19-02-86	04-03-86	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Arroz de Valencia (DOP)	27-06-01	13-07-01	1971/01 de 09-10-01	10-10-01
• Arroz del Delta del Ebro (DOP)	11-12-91	14-01-92	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
<input type="checkbox"/> Arroz del Delta del Ebro o Arròs del Delta de l'Ebre (DOP)				

Fuente: Dirección General de Alimentación (MAPA)

- Inscrita en el registro comunitario
- Transmitida la solicitud de registros a la Comisión Europea

<sup>5</sup> Comunicación de la Comisión de la UE a los Estados miembros, de 14 de abril de 2000, por la que se fijan orientaciones sobre la Iniciativa Comunitaria de Desarrollo Rural Leader Plus (2000/C 139/05).

Real Decreto 2/2002, de 11 de Enero, por el que se regula la aplicación de la iniciativa comunitaria "Leader Plus" y los programas de desarrollo endógeno de grupos de acción local, incluidos en los Programas Operativos Integrados y en los Programas de Desarrollo Rural (PRODER).

- La FAO ha declarado el año 2004 “Año Internacional del Arroz” <sup>6</sup>, con el objetivo de promover y dirigir el desarrollo sostenible del arroz y los sistemas de producción basados en él.
- Existen diversos centros de investigación internacionales, entre los que destaca el “International Rice Research Institute” en Filipinas.

---

<sup>6</sup> Resolución 2/2001 de la Trigésimo primera Conferencia de la FAO mediante la cual se solicitó su declaración a la Asamblea General de las Naciones Unidas, ésta, en su Quincuagésima séptima Sesión, el 16 de diciembre de 2002, aprobó la declaración.

---

## **2. Diagnóstico de la cadena de producción**

**2.1 Análisis de la producción nacional**

**2.2. Análisis de la cadena de producción**

**2.3. Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción**

**2.4. Análisis de la estructura empresarial de la cadena de producción**

## 2.1. Análisis de la producción nacional

El arroz ocupa unas 114.000 ha. situadas en marismas y deltas de ríos (C. Valenciana, Cataluña y Andalucía) y en suelos con problemas de salinización y encharcamiento y en grandes áreas de regadíos del Guadiana y el Ebro.

Según las estadísticas del MAPA, la producción de arroz en el año 2002 alcanzó las 845.000 t de arroz cáscara, de las cuales 348.000 corresponden a Andalucía, 166.000 t a Extremadura, 132.000 t a Cataluña, 100.000 t a la Comunidad Valenciana y 84.000 t Aragón.

Todas ellas reúnen el 95% de la producción nacional total.

### **ARROZ: serie histórica de superficie, rendimiento, producción, valor y comercio exterior**

Años	Superficie (miles de ha)	Rendimiento (qm/ha)	Producción (miles de t)	Precio medio percibido por los agricultores (euros/100 kg)	Valor(1)	Comercio exterior(2) (toneladas)	
						Importaciones	Exportaciones
1997	113,6	68,3	775,6	31,37	243.328	90.859	260.549
1998	112,7	70,7	796,3	29,01	233.334	94.455	310.669
1999	110,5	74,0	817,3	27,70	226.397	144.957	455.415
2000 (P)	117,0	69,3	824,1	27,44	226.151	143.864	396.222
2001 (P)	113,2	78,4	887,6	27,90	247.640	135.817	380.965

(1) No se incluye el valor de la semilla selecta.

(2) En equivalente elaborado. Coeficiente de conversión de arroz cáscara a elaborado 2/3 y de arroz cargo a elaborado 5/6.

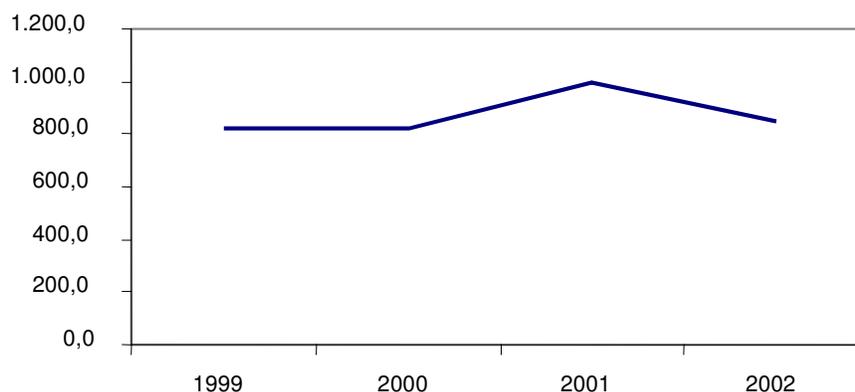
(P) Provisional.

Fuente: Anuario de Estadísticas Agroalimentarias. MAPA.

España es el segundo productor europeo de arroz, después de Italia, y es el primer productor en variedad índica.

Aproximadamente el 48% de la producción nacional es de variedad japónica, de grano corto y redondo y 52% variedad índica (de grano largo o semilargo).

*Evolución de la producción de arroz en España  
Volumen (Miles de Tm.)*



*Fuente: Anuario de estadística Agroalimentaria, 2002. MAPA*

Hasta 1986, la única variedad cultivada en España era la japónica, mientras actualmente se producen cantidades parecidas de ambas variedades.

A partir del año 1985 se inició un incremento en la cantidad de arroz cáscara producido, si bien en los últimos años se ha moderado dicho crecimiento.

La adhesión de España a la CEE<sup>7</sup> en el año 1986 fue en gran medida la causa de este crecimiento, gracias a la liberalización de las superficies y el incremento de las ayudas a la producción.

Desde esos años la superficie ha tenido un aumento de un 52%. Paralelamente se han incrementado los rendimientos de 6.200 kg/ha. a los 7.840 kg/ha. Por tanto las producciones de ambas variedades de arroz casi se han multiplicado por dos.

El apoyo a la diversificación de la variedad índica comenzó a notarse a partir de la campaña 1987/1988 sobre todo en la provincia de Sevilla, donde actualmente es prácticamente la única variedad existente. También se ha extendido mucho en otras zonas del Sur.

Actualmente España tiene un excedente de variedad índica, lo contrario que ocurre en los países productores de nuestro entorno, que tienen excedentes de la variedad japónica.

Las áreas productoras responden a dos modelos: los tradicionales, centrados sobre todo en el Delta del Ebro y la Albufera de Valencia, y con menores producciones en Aragón y Murcia, y las nuevas áreas productoras con mejor estructura de la propiedad y en general más modernizadas.

En el primer modelo predomina el arroz de variedad japónica y en el segundo la variedad índica. En todos los casos el cultivo se encuentra en humedales de gran valor ecológico.

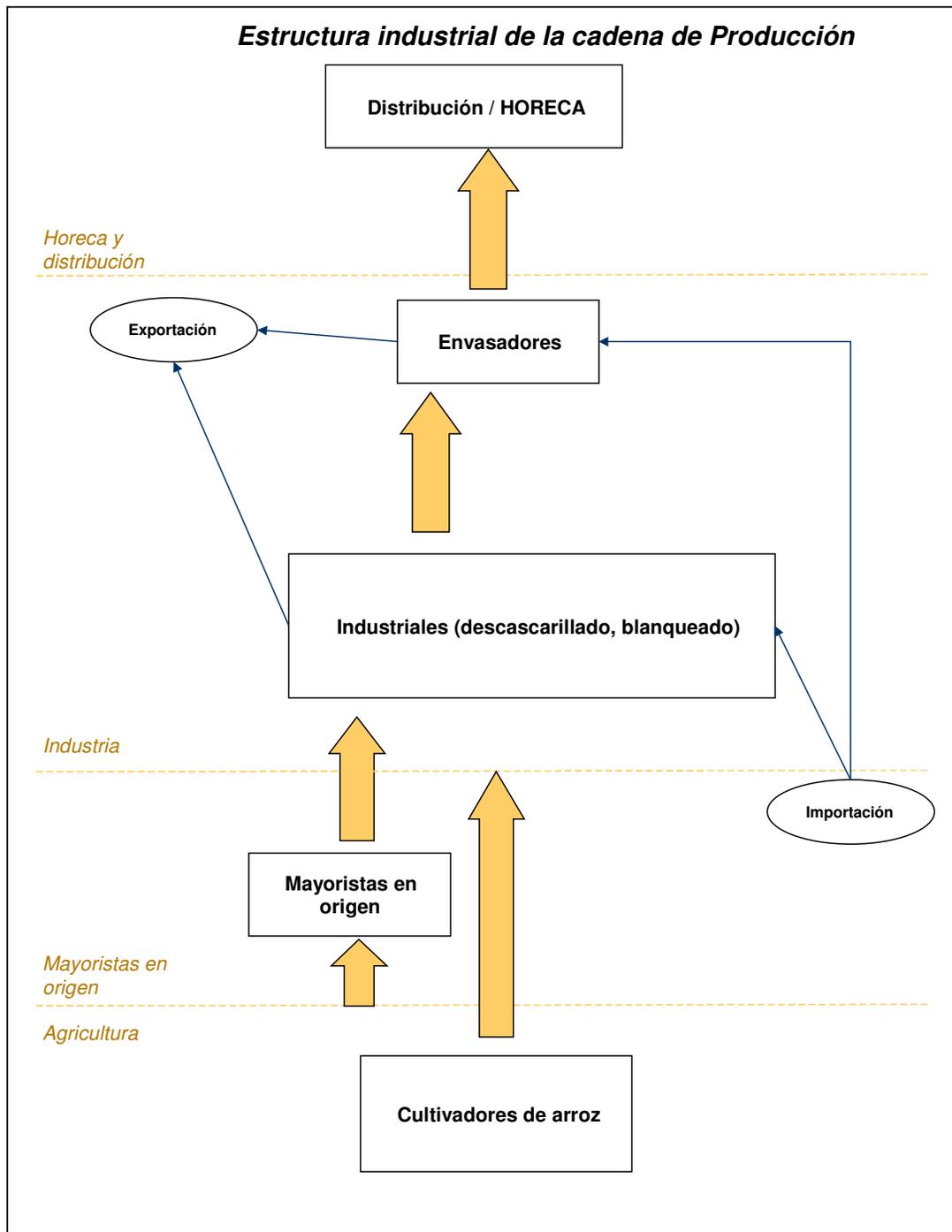
---

<sup>7</sup> Posteriormente Unión Europea.

## ***2.2. Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción***

La cadena de producción está formada por las siguientes fases:

- Fase agraria o cultivo.
- Fase comercial.
- Fase industrial:
  - Descascarillado y blanqueado.
  - Envasado.



### 2.2.1. Fase agraria

Existen 10.700 agricultores de arroz (Censo Agrario 1999, INE), que tienen una superficie media muy distinta según autonomías, desde 4 hectáreas en la Comunidad Valenciana a 36 en Andalucía.

<b>Distribución de las explotaciones arroceras</b>			
<b>Autonomía</b>	<b>Participación en la superficie (%)</b>	<b>Participación en el número de explotaciones (%)</b>	<b>Superficie media (ha)</b>
Andalucía	34,2%	10,3%	36
Extremadura	21,5%	18,7%	12
Cataluña	18,3%	28%	7
C. Valenciana	12,5%	32,7%	4
Aragón	11,8%	8,4%	15
Resto	1,7%	1,9%	11
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>

Fuente. Libro blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. MAPA 2003

Existe un predominio de las explotaciones menores de 10 hectáreas que representa el 64%, mientras que las de más de 20 hectáreas sólo suponen el 10%.

<b>Estructura de las explotaciones según dimensión</b>	
<b>Tamaño</b>	<b>Participación</b>
Menor de 5 ha	37%
5 a 10 ha	27%
10 a 20 ha	26%
Más de 20 ha	10%

Fuente. Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. MAPA 2003

Hay que tener en cuenta que en algunas zonas existen grandes fincas arroceras que están integradas con las grandes firmas del sector o pertenecen a grandes explotaciones que venden y comercializan directamente.

### **2.2.2. Fase industrial**

Se considera dentro de la fase industrial la comercialización, ya que, salvo en algunos casos excepcionales, suele incluir el descascarillado. Es decir, esta fase está integrada por: los mayoristas en origen, en su mayoría cooperativas, las descascarilladoras, las blanquedoras y envasadoras<sup>8</sup>.

Las cooperativas comercializan del orden del 80% de la producción total según la Confederación de Cooperativas de España.

Todas las cooperativas realizan la comercialización del arroz, dado que envasan poco. La mayoría de ellas tiene una situación de dependencia muy alta de las industrias que realizan el blanqueado y envasado.

Ahora bien, desde hace unos años, se está produciendo un proceso de concentración de las cooperativas, con apoyo de los Gobiernos Autonómicos, que les está permitiendo acceder al descascarillado y blanqueado e incluso envasar y vender directamente una parte.

La situación es diferente según zonas<sup>9</sup>:

- Cataluña: las cooperativas descascarillan y blanquean el arroz. Se envasan proporciones relevantes, pero se vende poco con marca propia. La mayoría se vende con marca de la distribución. Este desarrollo ha sido posible tras un proceso de concentración de las cooperativas, que se ha llevado a cabo con apoyo de la Generalitat y ha permitido adecuar las instalaciones.
- Comunidad Valenciana: las cooperativas arroceras básicamente almacenan y venden el arroz cáscara, apenas descascarillan y blanquean. Existen industriales que descascarillan. Una cooperativa valenciana es una gran productora de semilla a escala nacional.
- Extremadura: la mayoría de las cooperativas no descascarillan. Existen cooperativas que encargan el descascarillado a maquila a industriales para vender con su marca. Se está poniendo en marcha una empresa de base cooperativa con apoyo del Gobierno autonómico, cuyo objetivo es la puesta en marcha de una actividad de descascarillado y elaboración de arroz vaporizado destinado fundamentalmente a la exportación. Por el momento lleva algún tiempo funcionando con pequeñas cantidades. Hasta ahora las cooperativas han tenido una elevada dependencia de sus ventas al líder del sector.
- Aragón: existe una cooperativa que descascarilla y vende envasado.

---

<sup>8</sup> El arroz integral no se blanquea, se le quita la cáscara pero no la cutícula. Para obtener el arroz vaporizado se somete a un tratamiento hidrotérmico que le permite mantener mejores cualidades nutricionales.

<sup>9</sup> Esta información ha sido suministrada por la CCAE.

- Andalucía: existen algunas grandes cooperativas. Hasta ahora no descascarillaban y dependían básicamente del líder del sector. Alguna cooperativa está poniendo en marcha plantas descascarilladoras con el objetivo de llegar a vender directamente.

La gran concentración que hay en las fases finales condiciona toda la cadena de producción.

Existen dos grandes empresas que descascarillan, blanquean y envasan, entre las dos reúnen la mayor parte del mercado al consumo español y ambas ocupan posiciones importantes en el mercado europeo y mundial, en especial la empresa líder que es la mayor de Europa y una de las mayores del mundo. Ésta cuenta con plantaciones en los países exportadores y las dos realizan importaciones directas. Ambas empresas pertenecen a grupos multisector de capital español y tienen presencia en diversos países. El líder pertenece a la mayor empresa del sistema alimentario español.

La empresa líder tiene del orden del 65% del mercado español y la segunda se acerca al 30%. Cuenta con filiales productoras y comerciales tanto en países productores como consumidores. Además cuenta con una superficie importante cultivada de arroz, en España y en países terceros.

### ***2.3. Análisis de la estructura empresarial***

Las empresas que desarrollan su actividad en el sector del arroz combinan su trabajo en una o varias de las fases. La actividad de una empresa en varias fases puede tener lugar desde la misma empresa, o bien desde empresas pertenecientes a un mismo grupo empresarial o con relaciones de capital de mayor o menor entidad. Además las empresas del sector o los grupos empresariales a los que pertenecen, tienen actividad en varias cadenas productivas dentro del sector alimentario.

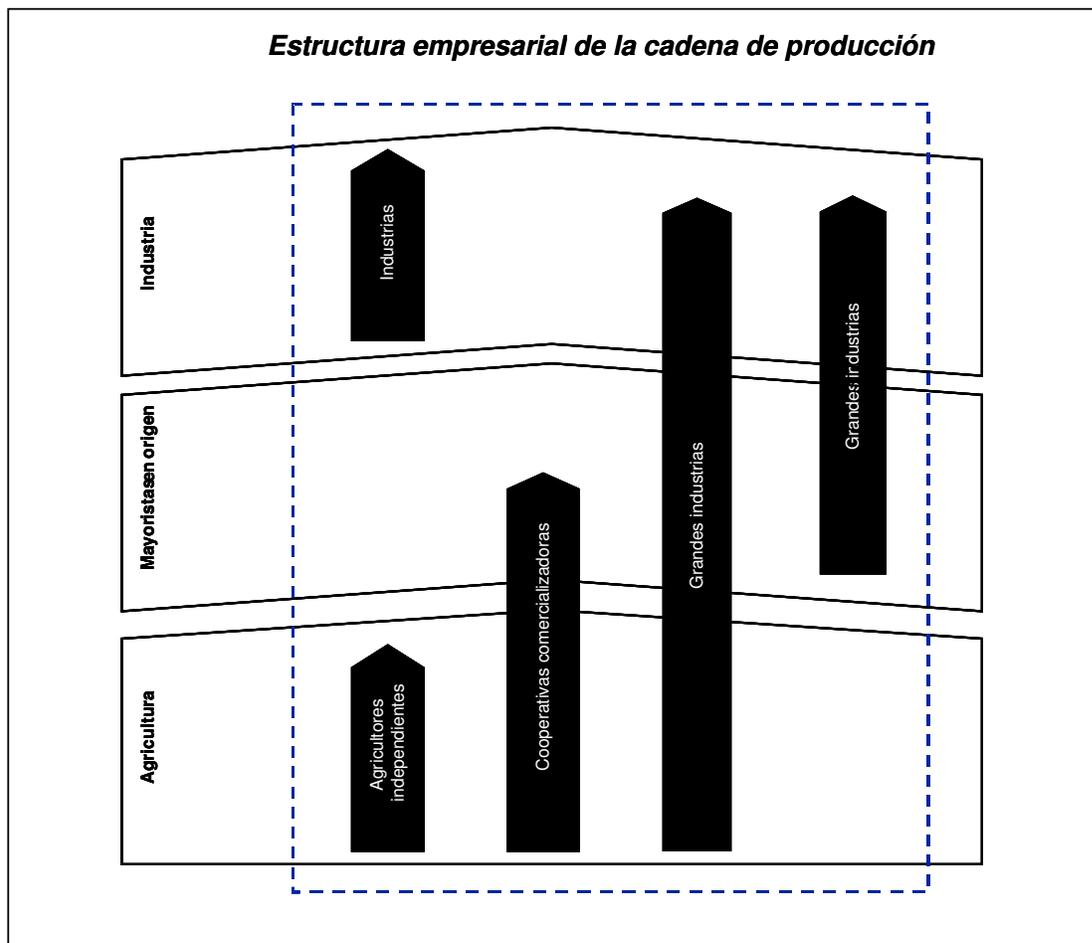
En el sector del arroz tiene una particular importancia la existencia de “relaciones de coordinación vertical cooperativa”<sup>10</sup>, en las que los socios son a la vez propietarios y suministradores de la empresa de la fase superior. Entre los socios y la cooperativa se establecen flujos de mercancías, financieros y de información que circulan en ambas direcciones.

Las decisiones sobre la gestión de las empresas de ambas fases sufren una interacción continua. Las estructuras empresariales cooperativas facilitan la superación de algunos de los problemas derivados de la fragmentación de las fases primeras de la cadena de producción, cuando se transfieren decisiones sobre la gestión o los protocolos de producción o, más aún, cuando se ceden a la unidad superior algunas funciones.

---

<sup>10</sup> Definidas en Langreo, “Análisis de las cooperativas en la cadena de producción de Aceite de Oliva”. (2000) Serie Estudios Nº 2. IMER. Sevilla.

En este apartado se analiza la verticalización dentro de la subcadena de producción, las conexiones entre ellas y las vinculaciones con otras cadenas de producción, para a partir de ahí hacer una clasificación de los principales tipos de empresas y destacar las principales tendencias detectadas.



### **2.3.1. La coordinación vertical dentro de la cadena de producción**

La coordinación vertical se considera que tiene lugar básicamente a través de relaciones de capital y a través de las formas de coordinación cooperativa. Se han encontrado las siguientes:

*Entre agricultores y los mayoristas en origen.*

Existe coordinación vertical cooperativa que abarca el 80% del sector, que es el volumen del arroz cáscara manejado por estas empresas.

*Entre agricultores y la transformación industrial (descascarillado y blanqueo):*

Existe integración vertical en dos situaciones:

- Cultivos propios de las empresas industriales.
- Cooperativas que realizan el descascarillado y en su caso el blanqueo.

*Entre industriales y envasadores.*

Hay integración vertical en dos casos:

- Industriales que envasan y venden con marca.
- Cooperativas que envasan y venden con su marca o marca de distribuidor<sup>11</sup>.

**2.3.2. Coordinación horizontal con otras cadenas de producción dentro del sistema alimentario**

La coordinación horizontal tiene lugar a través de relaciones de capital, cuando la misma empresa o grupo empresarial desarrolla su actividad en más de un sector, y mediante relaciones comerciales, cuando hay flujos estables de mercancías.

Las principales conexiones del sector de arroz con otros sectores productivos son:

- Las explotaciones agrarias pueden tener otras explotaciones, aunque muchas están especializadas dadas las condiciones agroclimáticas necesarias para el cultivo.
- Las cooperativas de comercialización suelen estar especializadas, pero algunas canalizan también otras producciones locales (cereales) o bien hacen semillas.
- A través de la vinculación con grandes grupos alimentarios multisector, la cadena de producción del arroz está conectada con los sectores de: aceites, lácteos, azúcar, piensos, alimentación infantil, galletas, etc.
- Una de las empresas líderes ha iniciado la producción de platos preparados a base de arroz y ambas hacen preparados gastronómicos, lo que las sitúa en un nuevo sector.
- El destrío del arroz se destina a piensos, al igual que, parcialmente, el arroz de la intervención.

---

<sup>11</sup> Se estima que por el momento la venta con marca propia de las cooperativas está en torno al 5%. Actualmente las cooperativas venden la mayor parte de su producción, en gran medida en cáscara, a las industrias.

### **2.3.3. Principales tendencias**

Las principales tendencias encontradas en el sector son:

- Proceso de concentración de las cooperativas.
- Incremento de la presencia de las cooperativas en la actividad de descascarillado y blanqueo.
- Incremento de la elaboración de marcas de la distribución por parte de las cooperativas, como una alternativa de la venta de a granel a las dos empresas líderes.
- Entrada de las cooperativas en la venta y fabricación de arroz vaporizado.
- Incremento de las ventas de arroz con marca propia por parte de las cooperativas, especialmente en el mercado de radio corto.
- Incremento de la presencia internacional de las dos empresas líderes, tanto en los países productores como en los mercados destino.
- Incremento y diversificación del suministro por parte de las empresas líderes.
- Tendencia a la ampliación de gama con preparados gastronómicos y platos preparados. Diversificación de formatos.
- Buen comportamiento de los arroces de calidad diferencial.

### **2.3.4. Principales tipos de empresa**

A partir de los análisis previos, se determinan los tipos de empresas principales de esta cadena de producción. Estos tipos se han definido teniendo en cuenta los tipos de transformación, la fase de la cadena de producción en la que trabajan, los productos, la dimensión y las relaciones de coordinación horizontal y vertical. Se ha hecho una selección de los principales<sup>12</sup>.

Los tipos de empresas definidos son los siguientes:

- Cooperativas de comercialización, que controlan el 80% de la comercialización. Dentro de este colectivo hay unas que simplemente comercializan, otras descascarillan y algunas blanquean y envasan.
- Grandes empresas industriales. Hay básicamente dos grandes empresas pertenecientes a grupos empresariales multisector.

---

<sup>12</sup> No se consideran aquí las empresas de segunda transformación de platos preparados ni salsas.

---

## **3. Análisis estratégico**

### **3.1. Análisis DAFO**

### **3.2. Principales problemas**

### **3.3. Recomendaciones**

### **3.1. Análisis DAFO**

El análisis DAFO tiene por objeto plasmar sintéticamente la situación de una empresa o de un grupo de empresas similares tanto con respecto a su entorno como a su propia situación interna. Con ese fin se identifican las fortalezas y debilidades, cuestiones ligadas a su situación interna, y las amenazas y oportunidades, cuestiones que dependen del análisis del entorno. Necesariamente, ambas deben presentarse de forma sucinta.

El análisis DAFO es una técnica utilizada preferentemente para los estudios de las estrategias de las empresas y difícilmente pueden aplicarse de una forma conjunta a una cadena de producción, ya que en ella existen empresas que tienen fortalezas y debilidades diferentes y que están situadas de formas distintas, e incluso contradictorias, frente a las oportunidades y las amenazas.

Por eso se ha renunciado a hacer un DAFO único aplicado al sector y se ha optado por hacer un DAFO específico para cada una de las categorías de empresas definidas en el apartado anterior. El análisis DAFO se hace para los tipos de empresas más relevantes, bien por su importancia en la facturación total, por su posición estratégica en la cadena de producción o por su alcance social.

Del estudio de la estructura industrial y la estructura empresarial de la cadena de producción se ha deducido la existencia de dos tipos básicos de empresas:

- Las cooperativas comercializadoras, que comercializan el 80% de la producción.
- Las empresas envasadoras marquistas, Entre las dos mayores reúnen casi la totalidad de la producción.

Para la elaboración del análisis DAFO se tiene en cuenta todo el análisis realizado previamente, tanto lo referente al análisis del entorno, como el análisis de la cadena de producción, el funcionamiento de las distintas fases de la cadena de producción, el análisis empresarial y las tendencias detectadas.

### Cooperativas de comercialización

Reúnen el 80% de la producción española. Se está llevando a cabo un proceso de concentración en cooperativas de segundo grado que ha dado lugar a unas 8 empresas de buena dimensión. Las de mayor dimensión blanquean y envasan al menos una parte del producto. Las cooperativas venden la mayor parte de su producción a las grandes envasadoras. Envasan en buena medida para las marcas de la distribución.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada coordinación vertical con los agricultores</li> <li>• Ventajas fiscales y de acceso a las ayudas</li> <li>• Los socios de una buena parte de ellas se benefician de las ayudas agroambientales, lo que mejora sus resultados y asegura el mantenimiento de las producciones</li> <li>• Existen unidades bien dimensionadas tras el proceso de concentración. Ubicación adecuada</li> <li>• Algunas de las más grandes cuentan con instalaciones industriales adecuadas y completan el proceso productivo de al menos una parte de su arroz</li> <li>• Varias empresas se acogen a las Denominaciones de Origen existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte aún considerable de las cooperativas está demasiado atomizada</li> <li>• El producto básico está muy maduro y permite escasos márgenes</li> <li>• En algunas zonas las explotaciones agrarias están demasiado fraccionadas</li> <li>• En algunas hay poca disciplina de los socios, lo que limita el papel de la cooperativa</li> <li>• Existe un colectivo que se limita a almacenar y vender, no hace ninguna transformación y cuenta con instalaciones deficientes</li> <li>• Las marcas propias tienen poco peso en el mercado nacional</li> <li>• Tienen escasa capacidad negociadora ante la gran distribución</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del mercado de proximidad, en el que sus marcas son más conocidas</li> <li>• Aprovechamiento de las producciones con calidad diferencial</li> <li>• Envasado para la marca de la gran distribución, que alcanza una cuota considerable</li> <li>• Continuación del proceso de concentración industrial y empresarial, especialmente en las áreas de mayor fraccionamiento</li> <li>• Aprovechamiento de la imagen de producto agroambiental debido al valor ecológico de las áreas de cultivo</li> <li>• Concentración de marcas, en especial de cara al mercado nacional o europeo</li> <li>• Estrategia de promoción del consumo genérico de arroz</li> <li>• Búsqueda de segmentos de mercado y de productos específicos</li> <li>• Promoción del arroz japónica en base a la gastronomía tradicional</li> <li>• Desarrollo de un "turismo del arroz" aprovechando el valor paisajístico y ecológico de muchas de las áreas de cultivo</li> <li>• Desarrollo de servicios de apoyo al agricultor y de secciones de cultivo que faciliten y abaraten el cultivo</li> <li>• Diversificación de los productos finales (arroz vaporizado, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caída del cultivo en el nuevo escenario de la PAC</li> <li>• Posición de fuerza en el mercado de las empresas industriales</li> <li>• Incremento de la entrada en la UE de arroz de países terceros</li> <li>• Estancamiento o caída del arroz japónica</li> </ul>

## Grandes empresas industriales

Hay dos grandes empresas que blanquean y envasan el arroz. Ambas, son líderes mundiales. Tienen producción en países terceros productores y cuentan con filiales comercializadoras en los países destino. Tienen marcas con peso en el mercado.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posición de liderazgo en el mercado europeo y mundial</li><li>• Diversificación geográfica en países productores y consumidores, lo que les permite aprovechar el diferencial de precios</li><li>• Posesión de marcas muy asentadas en el mercado</li><li>• Verticalización de una parte de la producción con cultivos propios tanto en España como en países terceros</li><li>• Desarrollo de un proceso de diferenciación de gama de productos finales, incorporando platos preparados y semipreparados y avanzando nuevos usos gastronómicos</li><li>• Complementación de su gama con cereales similares ("arroz salvaje")</li><li>• Pertenecen a grandes grupos alimentarios multisector con muchos recursos e importantes sinergias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producto básico muy maduro, con estrechos márgenes y escaso crecimiento</li><li>• Precarias condiciones de trabajo en sus producciones de países terceros, que pueden provocar un rechazo en los países desarrollados en los que hay colectivos con mayor sensibilidad social</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Profundización en la diversificación de producto</li><li>• Incremento de los productos con más valor añadido</li><li>• Continuación de la diversificación de gama dentro de los arroces</li><li>• Aumento del consumo de arroz índica vinculado a la inmigración</li><li>• Diversificación hacia otros productos alimentarios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de la marca de la distribución</li><li>• Incremento del envasado de las cooperativas</li><li>• Aumento de las marcas propias de las cooperativas</li><li>• Disminución de los precios en el mercado europeo</li></ul>

### **3.2. Principales problemas**

A partir del análisis DAFO de los tipos de empresas, el análisis introductorio del sector y el análisis del entorno, se deducen los principales problemas a los que se enfrenta el sector, para, posteriormente, realizar las recomendaciones oportunas.

Tanto los principales problemas como las recomendaciones se estructuran en dos niveles: cuestiones generales de la cadena de producción y cuestiones específicas para cada tipo de empresa. Todos ellos están interconexiónados entre sí.

Los tipos de empresa considerados en este epígrafe son: las cooperativas comercializadoras, tratando en un único bloque las que descascarillan e incluso blanquean y las que no, y a los industriales que blanquean, importan y envasan el arroz. Como en los apartados anteriores, se han agrupado aquellos tipos de empresas con problemáticas similares. En este sector, no se han encontrado problemas significativos exclusivos de las empresas del segundo bloque, las grandes envasadoras, que se ven afectadas por los problemas generales, pero a las que su posición estratégica de grandes operadores en países productores y consumidores europeos y terceros las sitúa en buena situación. A esto se une la ventaja derivada de su gran dimensión económica<sup>13</sup>.

Se analiza, en un apartado específico, el origen de los problemas y sus interconexiones agrupados según ejes.

Los problemas se han jerarquizado de acuerdo a su importancia, se especifica la importancia que tienen de acuerdo a los resultados de este trabajo, la percepción de su importancia por parte de los agentes del sector y sus tendencias. Posteriormente se representa gráficamente la relación causa – efectos entre ellos.

---

<sup>13</sup> A lo largo de todo este trabajo, y de forma generalizada en todos los sectores, se analizan los problemas comunes a cada tipo de empresa de las que se catalogan. En los casos en los que en un tipo sólo hay una o dos empresas, como sucede aquí, en los análisis se evita entrar en cuestiones de rango interno, para los que, por otra parte, no se dispone de la información suficiente en el ámbito de este trabajo. Por lo tanto, se consideran exclusivamente los caracteres más generales.

<b>Principales problemas</b>		
<b>Ámbito del problema</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Problema</b>
A. Cuestiones generales	1	Costes mucho más altos en la Unión Europea que en los grandes exportadores mundiales
	2	Situación estacionaria del consumo
	3	Producto básico maduro
B. Cooperativas de comercialización	1	Venta de una gran parte a granel
	2	Marcas propias poco conocidas
	3	En algunas de las más pequeñas, gestión mejorable
	4	Excesivo fraccionamiento de las cooperativas en algunas zonas
	5	En varias zonas productoras, explotaciones agrarias excesivamente fragmentadas
	6	Débil posición negociadora ante la gran distribución
	7	Débil posición negociadora ante los grandes industriales

### ***Origen, evolución e interconexión de los problemas actuales de carácter general***

#### *Con respecto a la producción agraria*

- La superficie media de las explotaciones en algunas de las zonas es muy pequeña, lo que repercute en la rentabilidad y profesionalización del cultivo.
- Los costes de producción son muy altos, provocando que la competencia con las producciones de países terceros sea casi imposible.
- La variedad japónica, de gran producción en España, está siendo desplazada del mercado.
- El hecho de que el cultivo se realice en áreas protegidas de gran valor ecológico obliga a ciertas restricciones en las prácticas de cultivo, lo que justifica las ayudas agroambientales.

*Con respecto a la comercialización del arroz producido en España*

- El consumo de arroz está muy maduro. Es un producto con escasos crecimientos y márgenes.
- El consumo del arroz japónica en Europa es escaso, a lo que se suma el hecho de que la nueva población inmigrante es consumidora de arroz índica.
- Las cooperativas comercializadoras tienen una posición débil en el mercado: venden gran parte de su producción como graneles y sus marcas son poco conocidas en el mercado.
- Su posición negociadora es débil tanto frente a las grandes superficies, para las que hacen marca blanca, como frente a las grandes envasadoras, que manejan arroz europeo e importado.
- La fragmentación de una parte de las empresas aumenta su debilidad en el mercado.

***Relación causa efecto de los principales problemas***

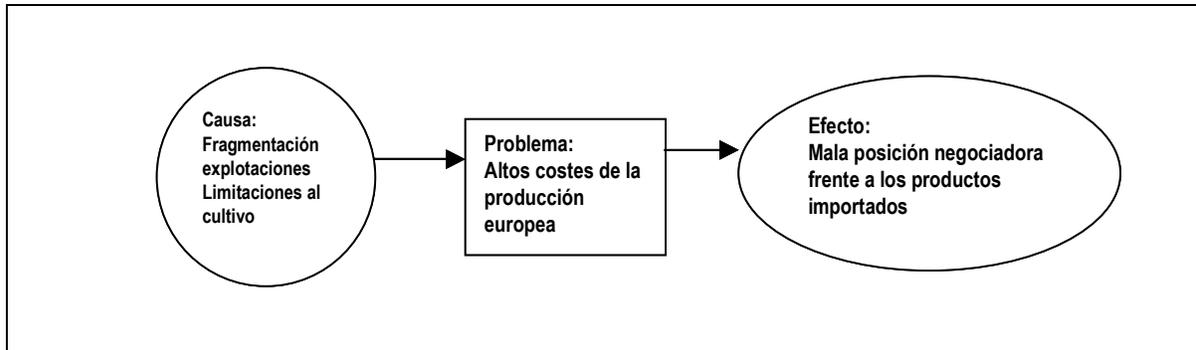
Los mayores problemas del sector están relacionados con los altos costes de la producción en Europa frente a los de los grandes productores, el estancamiento del consumo y la posición de fuerza de las dos grandes envasadoras.

Para el desarrollo de las causas y efectos de los principales problemas se han considerado tres bloques muy interconectados.

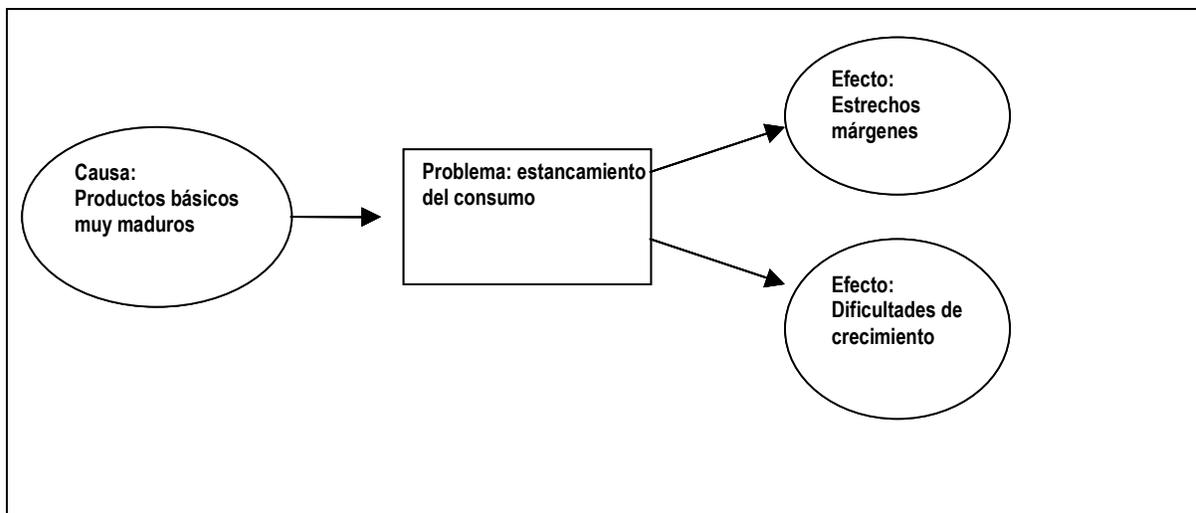
- Los que afectan a la producción agraria.
- Los derivados del estancamiento del consumo.
- Los derivados de la posición de dominio de las dos grandes envasadoras.

Las relaciones entre ellos se resumen en los gráficos siguientes.

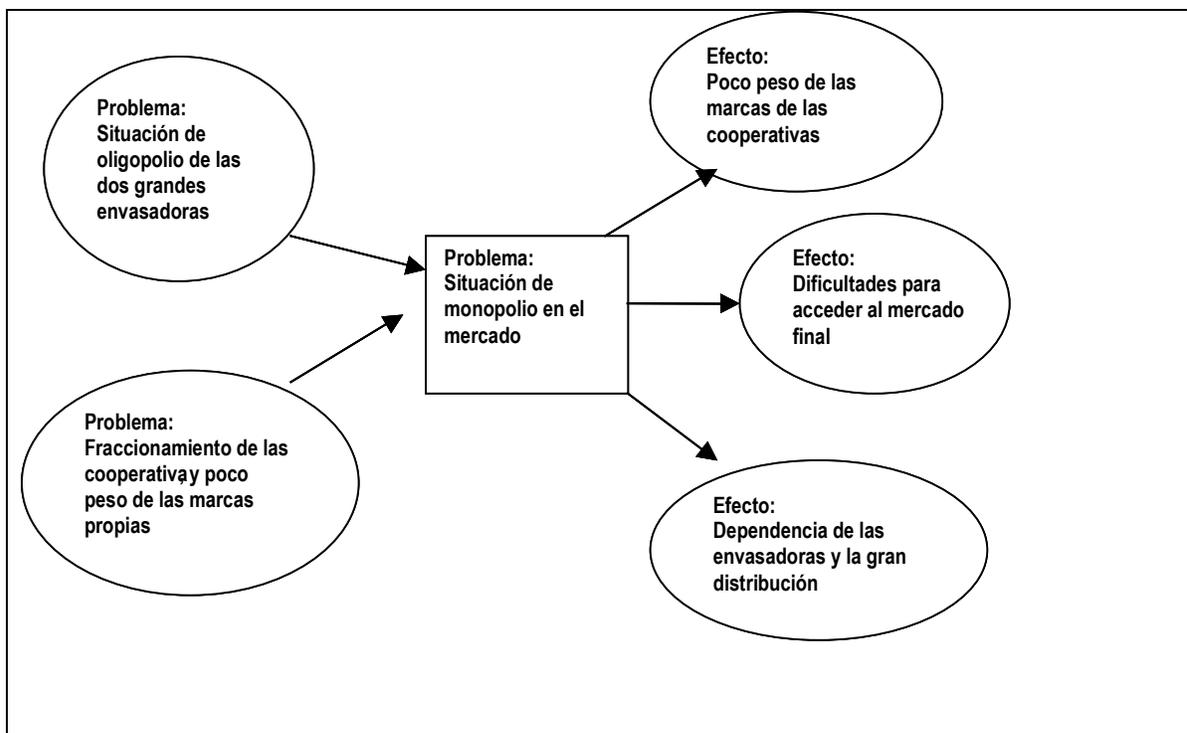
### Problemas relacionados con la producción agraria



### Problemas relacionados con el consumo



**Problemas relacionados con el mercado**



***Especificación de los problemas de cada tipo de empresa jerarquizados. Su importancia, su percepción por parte de los agentes económicos y las tendencias detectadas***

<i>A Cuestiones generales</i>					
<b>Jerarquía</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Importancia</b>	<b>Percepción por los agentes</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con otros problemas</b>
1	Situación estacionaria del consumo	Alta	Media	Mejora algo con la entrada en el mercado de los nuevos productos	A-3
2	Costes mucho más altos en la Unión Europea que en los grandes exportadores mundiales	Alta	Alta	Se mantiene	B-5
3	Producto básico maduro	Alta	Alta	Se mantiene	A-2

<b>B Cooperativa de comercialización</b>					
<b>Jerarquía</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Importancia</b>	<b>Percepción por los agentes</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con otros problemas</b>
1	Venta de una gran parte a granel	Alta	Alta	Está mejorando	B-2 / B-7
2	Marcas propias poco conocidas	Alta	Alta	Está mejorando lentamente	B-1 / B-6 / B-7
3	En algunas de las más pequeñas, deficiente gestión	Alta	Media	Está mejorando al concentrarse las empresas	B-4 / B-1
4	Excesivo fraccionamiento de las cooperativas en algunas zonas	Alta	Alta	Está mejorando en algunas zonas	B – 3 / B-1
5	En varias zonas productoras, explotaciones agrarias demasiado fragmentadas	Alta	Media	Mejora muy lentamente	A-1
6	Débil posición negociadora ante la gran distribución	Alta	Alta	Se mantiene	B-1/B-2
7	Débil posición negociadora ante los grandes industriales	Alta	Alta	Se mantiene	B-1/ B-2/B-4

### 3.3. Recomendaciones

El futuro del sector está pendiente de la aplicación de la nueva Organización Común del Mercado. De ella depende el futuro del cultivo y la nueva relación de precios. El momento actual es de gran incertidumbre.

Ejes de actuación definidos	
1	Mejoras estructurales
2	Mejora del mercado
3	Aumento del consumo
4	Mejora de la formación

#### *Recomendaciones dirigidas a cada tipo de empresas*

A. Cuestiones Generales			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Diversificación de gama final y desarrollo de productos más elaborados	Corto y medio	3	Interior Exterior
Desarrollo comercial de las calidades diferenciales	Corto y medio	2,3	Interior Exterior
Promoción del consumo con campañas publicitarias	Corto y medio	3	Interior Exterior
Campaña específica del arroz japónica ligado a la tradición culinaria española	Corto y medio	2,3	Interior Exterior
Diversificación de gama final y desarrollo de productos más elaborados	Corto y medio	3	Interior Exterior

<b>B. Cooperativas de comercialización</b>			
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Eje de actuación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Continuación del proceso de concentración	Corto y medio	1	-
Reforzamiento de los servicios a los agricultores y de las secciones de cultivo para evitar el abandono de la producción por los agricultores mayores o desprofesionalizados	Corto y medio	1	-
Incremento de la cantidad elaborada y envasada	Corto y medio	2	Interior Exterior
Desarrollo de los mercados de radio corto	Corto y medio	2,3	Interior
Desarrollo y concentración de marcas propias	Corto y medio	2	Interior Exterior
Estrategia de colaboración con la gran distribución, para marcas de la distribución y productos de calidad diferencial	Corto y medio	2,3	Interior Exterior
Mejora de la formación de los cuadros rectores y gerenciales	Corto y medio	4	-
Mejora de la formación empresarial de la base social	Corto y medio	4	-
Localización y desarrollo de segmentos de mercado específicos	Medio	2,3	Interior Exterior
Profundización en las medidas agroambientales	Medio y largo	1,4	Interior Exterior

<b>C. Grandes empresas industriales</b>			
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Eje de actuación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Continuación de la diversificación de gama	Corto y medio	2,3	Interior Exterior
Desarrollo de productos con mayor valor añadido	Corto y medio	2,3	Interior Exterior
Establecimiento de un código de buenas prácticas de rango mundial en los referente a la gestión del trabajo	Medio	1	Interior Exterior
Consolidación y desarrollo de la diversificación geográfica	Medio y largo	1	Exterior

---

## Anexos

## **Anexo I**

### **LEGISLACIÓN SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE ALIMENTARIA Y ETIQUETADO: ARROZ**

- **HIGIENE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA:**

- Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.
- Reglamento nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios. Este Reglamento deroga la Directiva 93/43/CEE del Consejo, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios.
- Real Decreto 1801/2003, de 26 de Diciembre de 2003, sobre seguridad general de los productos. Transpone la Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001.
- Ley 11/2001, de 5 de julio, por la que se crea la Agencia de seguridad Alimentaria.
- Real Decreto 709/2002, de 19 de julio, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de Diciembre de 1995, por el que se establece las normas de higiene relativas a los productos alimenticios. A través de este Decreto se transpone la Directiva 93/43/CEE, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios.
- Real Decreto 202/2000, de 11 de Febrero de 2000, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

- **ETIQUETADO**

- Real Decreto 1334/1999, de 31 de Julio de 1999, por el que se aprueba la Norma General de Etiquetado, Presentación y Publicidad de los Productos Alimenticios. Transpone la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de marzo de 2000.
- Real Decreto 930/1992, de 17 de Julio de 1992, por el que se aprueba la norma de etiquetado sobre propiedades nutritivas de los productos alimenticios. Transpone la Directiva 90/496/CEE del Consejo, de 24 de septiembre de 1990.

## **Anexo II**

### **Bibliografía**

- CCAE (2002). "IV congreso de cooperativismo agrario".
- Ebro Puleva. Madrid (2003). "Análisis de la Compañía. Ahorro Corporación Financiera".
- FAO (2004). "Año internacional del Arroz". Documento de base.
- FIAB. 2004. "Ganar dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española."
- FIAB (varios años). "Industria Española de la Alimentación y la Bebida. Memoria".
- INE (varios años). "Encuesta Industrial".
- Langreo, A. (2004). "La industria alimentaría en las Comunidades Autónomas. Condiciones, tendencias y estrategias diferentes para un único mercado". Distribución y Consumo nº 73.
- López, M. "La filière riz en Espagne". Options Méditerranéennes Vol. 15 nº 2. CIHEAM.
- MAPA (2002). "Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales". Subdirección General de Fomento y Desarrollo Agroindustrial de la Dirección General de Alimentación en colaboración con la empresa Inmark Estudios y Estrategias, S.A.
- MAPA. Madrid (2003). "Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural".
- MAPA (varios años). "Anuario de Estadísticas Agroalimentarias".
- MAPA (varios años). "La alimentación en España".
- MERCASA (2003). "Alimentación en España Producción, Industria, Distribución y Consumo".

### **Revistas**

- Alimarket. Números correspondientes a los años 2001, 2002, 2003 y 2004.
- Revista Agricultura. Números correspondientes a los años 2001, 2002, 2003 y 2004
- Vida Rural. Números correspondientes a los años 2001, 2002, 2003 y 2004

### **Centros de Documentación**

- Centro de Documentación de Saborá
- Centro de Documentación de la CCAE

***Organizaciones consultadas***

- ANFA (Asociación Nacional de Industrias del Arroz)
- ASAJA.(Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores)
- CCAE. (Confederación de Cooperativas Agrarias de España)

***Empresas consultadas***

- Arrocerrías Delta del Ebro.
- Cámara arrocera de Amposta.
- Sos Cuetara

***Expertos consultados***

- Jesús Rivera (Técnico de ASAJA).
- Raúl Green (Investigador. INRA. París).

## **Anexo III**

### ***Índice de abreviaturas utilizadas***

- APPCC: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
- CCAE: Confederación de Cooperativas Agrarias de España.
- FAO: Food and Agriculture Organization.
- FAOSTAT: Base de datos de estadística sobre agricultura y alimentación.
- HORECA: Hoteles, Restaurantes y Catering.
- OCM: Organización Común de Mercado.
- PAC: Política Agraria Común.
- UE: Unión Europea.