

Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español

Análisis de la cadena de producción y distribución del sector de frutas y hortalizas transformadas



MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	8
1.1. Análisis de la demanda nacional y tendencias	9
1.2. Características de los mercados que condicionan la cadena de producción	15
1.3. Productos sustitutivos y complementarios	17
1.4. Comercio exterior español: flujos mundiales y competencia exterior con otros productos	19
1.5. Políticas con incidencia: Organización Común de Mercado y otras políticas	24
1.5. Políticas con incidencia: Organización Común de Mercado y otras políticas	25
1.6. Recursos específicos	28
2. DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN	30
2.1. Análisis de la producción nacional	31
2.2. Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción	36
2.3. Análisis empresarial de la cadena de producción	52
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	64
3.1. Análisis DAFO	65
3.2. Principales problemas	75
3.3. Recomendaciones	83
ANEXOS	88

Introducción

Introducción

Bajo el epígrafe de frutas y hortalizas transformadas se incluyen todas las especies y tratamientos, con exclusión de la cuarta gama¹, considerada en los productos frescos: congelado, conserva, concentrados y cremogenados, deshidratados, etc. Estos tratamientos conforman cadenas de producción en buena medida específicas, con distintas empresas y mercados específicos. Estas cadenas no vienen definidas únicamente por la especie o variedad de que se trate, sino por el tipo de transformación. Cabe señalar que para la mayor parte de las especies y variedades, los destinos a frescos y a transformados están diferenciados desde la fase agraria, aunque en otras, especialmente en frutas, ambos son destinos complementarios.

La conformación actual del sector de frutas y hortalizas transformadas está vinculado a su desarrollo histórico, lo que explica la gran cantidad de realidades que confluyen en él:

- Las dos grandes áreas de desarrollo histórico del sector son Murcia y el Valle del Ebro. En ambas el recurso a la conserva fue una forma de alargar el mantenimiento del producto y poder ampliar el radio y la época de venta. También en ambas las producciones para fresco y para conserva se complementaban.
- Paralelamente, surgieron otras áreas menores de conservas (los encurtidos de Calzada de Calatrava, el membrillo de Puente Genil, los pimientos en diversas localidades, etc.). Este origen explica la presencia de capitales locales y el peso de las producciones locales.
- La aceituna de verdeo siempre ha estado vinculada al aceite, sirviendo para regular su campaña. Las entamadoras están en las áreas productoras de aceite.
- Por el contrario, el desarrollo de la industria del tomate concentrado respondió a la iniciativa de grandes empresas y capital público que se instalaron, prioritariamente, en los entonces nuevos regadíos del Plan Badajoz, Tuvieron que fomentar el desarrollo del cultivo, en un primer momento incluso mediante cultivos propios.
- El desarrollo de los congelados fue muy posterior y, en buena medida, se ha localizado en áreas con explotaciones de mayor tamaño, muchas veces sin tradición en los cultivos de huerta, también fomentados por las industrias mediante contratos.

¹ Productos cortados preparados para el consumo directo o la preparación, mantenido en atmósfera controlada.

Como resultado se perfila un sector muy desigual para el que hay que segmentar los análisis. La segmentación del subsector responde a:

- Tipo de transformación: conservas, congelados, zumos, deshidratados, encurtidos, etc.
- Grado de transformación: tanto debido a la realización de una doble transformación (conserva o congelado por un lado y plato preparado o salsa por otro), como a la existencia de productos semielaborados (salmueras) que son terminados en una segunda etapa.
- Producto o grupo de productos: gama de tomate, de cítricos, almíbares, etc.

En este capítulo sólo se considera la segunda transformación como destino del producto resultante de la primera transformación. Por esta razón no se considerará la fabricación de salsas o de platos preparados como escalón industrial específicamente, ni las empresas que lo realizan, a no ser que asuman otras tareas en la cadena de producción.

La producción tradicional de conservas está vinculada a territorios concretos e integrada en su economía. En Murcia o el Valle del Ebro está integrada en sistemas locales de producción, en los que también participa el producto para fresco. Sin embargo, las nuevas producciones de congelados están más dispersas y menos incardinadas con el resto de las producciones locales.

En este trabajo se consideran independientemente las subcadenas de producción del conjunto de las conservas, los congelados y los zumos. Entre ellas existen conexiones en diversas fases. Además existen algunas empresas que trabajan en varias de ellas. Los encurtidos y las aceitunas constituyen segmentos diferenciados entre sí, mientras las mermeladas constituyen una segunda transformación. Existen también tipos de transformaciones muy específicas como los deshidratados y frutas secas.

Entre las distintas situaciones que se encuentran, destaca la del champiñón, producto en el que están verticalizadas todas las fases, desde la producción de compost. Las empresas acometen la producción de conserva y en su caso congelado o incluso fresco.

Algunos de los sistemas locales de producción más tradicionales han estado durante muchos años vinculados a determinados productos estrella, cuya producción se ha desplomado por diversos motivos, en especial por la entrada de productos de terceros países. El caso más significativo es el del espárrago del Ebro. En otras ocasiones la política agraria ha favorecido el desarrollo o mantenimiento de grandes sectores, como por ejemplo los gajos de satsuma o los zumos de cítricos.

En definitiva, este no es un gran sector en cuanto a volumen de producción, pero en él se encuentra una gran variedad de situaciones, subsectores, segmentos y tipos de empresas.

Como cuestiones preliminares al objeto central del análisis de las diferentes cadenas, se consideran los rasgos básicos de la producción agrícola e industrial: superficie de cultivo y producción, volumen de negocio, comportamiento reciente, dispersión geográfica, etc. El tratamiento de estos apartados se enfrenta al problema de que las fuentes estadísticas disponibles no diferencian la superficie de productos hortofrutícolas destinadas al consumo en fresco de las destinadas al consumo industrial. Del mismo modo no es posible aislar los resultados de cada tipo de industria.

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

- Análisis de la demanda nacional y tendencias. La estrategia de la distribución.
- Características de los mercados que condicionan la cadena de producción.
- Productos sustitutivos y complementarios.
- Los flujos comerciales internacionales y el comercio exterior español.
- Principales políticas con incidencia.
- Los recursos específicos del sector.

El objeto de contemplar estos elementos del entorno es extraer aquello que condicione la dinámica empresarial. Por lo tanto, 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 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 del eslabón o eslabones de la cadena de producción en las que desarrollan su trabajo las empresas, el grado de verticalización alcanzado según la relación de capital, las fórmulas jurídicas de integración o las relaciones contractuales.

La cadena de producción empieza en la fase agrícola, el cultivo, que es la primera considerada. En ella existe una conexión con la cadena de frutas y hortalizas frescas.

En la subcadena de congelados existe una conexión con otras cadenas de producción de congelados. Por otro lado aquí son también muy importantes los operadores comerciales.

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, por lo que se analiza como punto esencial del entorno. 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 cadenas 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.

A partir de este análisis de la cadena de producción se define 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. Los análisis DAFO pueden diferenciarse para cada tipo de empresas.

En principio se consideran empresas integrantes de la cadena de producción todas aquellas que asumen la responsabilidad empresarial del producto agrario 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. En la mayoría de los sectores esas empresas se dedican a las tareas logísticas, que han sido externalizadas.

En el sector de congelados la especialización y eficacia de esas tareas logísticas han sido determinantes en su desarrollo. Entre las que son realizadas por terceros destaca el transporte e incluso la capacidad de almacenamiento de frío.

Por último, se incorpora un apartado sobre los problemas, tanto globales para el conjunto de la cadena de producción como específicos de cada una de las tipologías de empresas, que se jerarquizan, se analiza su importancia y la percepción que de ellos tienen los agentes y se especifica su tendencia. Se analizan las relaciones entre los distintos problemas.

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.

1. Análisis de la competencia

1.1. Análisis de la demanda nacional y tendencias

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 competencia exterior con otros productos

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

1.6. Recursos específicos

1.1. Análisis de la demanda nacional y tendencias

1.1.1. Análisis del consumo

La publicación “La Alimentación en España”² recoge el sector de frutas y hortalizas transformadas en varios epígrafes: aceitunas, patatas, frutas y hortalizas transformadas y platos preparados cuyo componente principal es vegetal. El análisis se hace contemplando por un lado la tendencia en el largo plazo, para lo que se considera desde 1987 hasta 2003, y por otro lado la tendencia reciente.

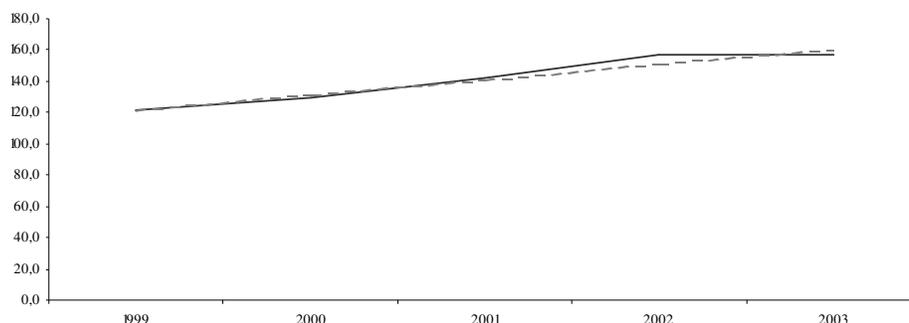
Los rasgos fundamentales del consumo de todos estos productos son los siguientes:

Aceitunas

El consumo de aceitunas alcanza los 156,5 millones de kilogramos (2003), cifra ligeramente superior, a la que se consumía en 1987 (149,51). Desde esa fecha el consumo total bajo hasta los 83,42 millones de kilogramos del año 1995. A partir de ese momento se inició un incremento paulatino del consumo hasta la actualidad. El principal incremento ha tenido lugar desde 1995. Entre 1999 y 2003 el aumento experimentado es del 30% en volumen. Cabe citar que el último año ha experimentado un ligero descenso.

El consumo en los hogares es de 73,33%, casi 5 puntos por encima de la participación en 1987 (66,95%), aunque más baja que en 1999 (74,4%).

Evolución de las compras totales de aceitunas
(Millones de Kg.)



*El trazo discontinuo marca la línea de tendencia.

Fuente: La Alimentación en España. 2003. MAPA

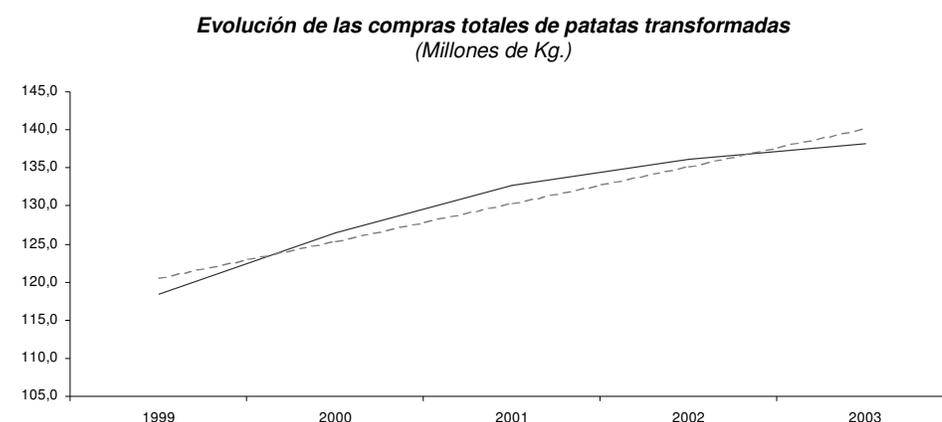
² Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 2003. “La Alimentación en España”.

Es relevante el incremento de la participación de las ventas de producto envasado, cerca del 74%, frente a 48,39% en 1987, aunque es más bajo que en 1999 (81%). Entre otras cuestiones, este cambio está vinculado al incremento del peso de las marcas y de la gran distribución³.

Patata

El consumo del conjunto de patata congelada y procesada ha subido un 130% desde 1999. En el 2003 está alrededor de 265 millones de kilogramos. En estos años ha aumentado la participación de la patata congelada dentro del conjunto de las transformadas: mientras en 1999 suponía el 35,6%, en el 2003 ha alcanzado el 75%.

Este incremento está relacionado con el consumo en los canales HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) y, en especial, con el consumo en los restaurantes de comida rápida. La participación de los hogares en el consumo de la patata procesada se mantiene en torno al 70% desde 1997, aunque en el 2003 ha subido casi al 74%, y en patata congelada entre el 37% y 40% (más del 42% en 2003).



*El trazo discontinuo marca la línea de tendencia

Fuente: La Alimentación en España. 2003. MAPA

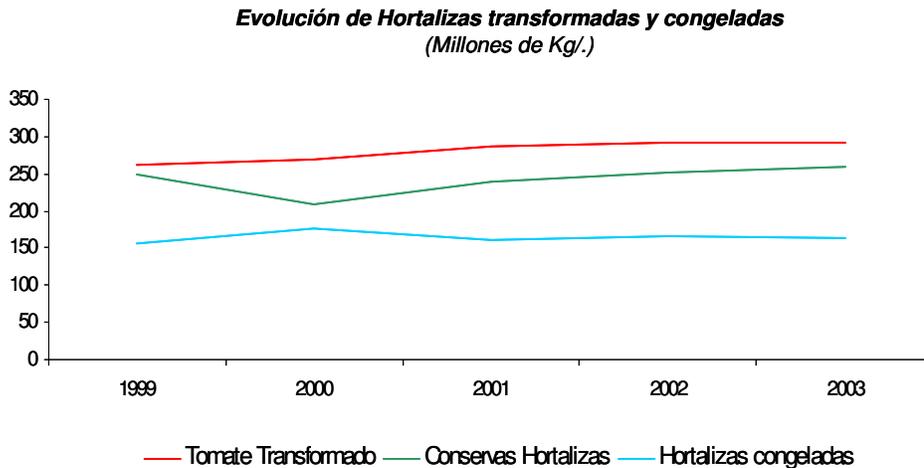
Frutas y hortalizas transformadas

Este epígrafe incluye tomate (frito y natural), frutas y hortalizas en conserva y congeladas. Desde 1987 el consumo de estos productos ha aumentado un 75,7%, alcanzando en el 2003 los 714,4 millones de kilogramos. En los últimos cinco años el incremento ha sido de un 7%.

³ Aunque la mayor parte de las ventas de la gran distribución corresponden a producto envasado, algunas han instalado góndolas de ventas a granel.

En el largo plazo (1987-2003), el comportamiento de cada gama ha sido diferente:

- Los dos tipos de tomate se han comportado de distinta manera. Mientras el frito ha subido casi el 50%, el natural apenas se ha movido a pesar de las fluctuaciones. La principal subida del frito se registró hasta 1994; desde 1999 ha subido un 17%, teniendo en cuenta que en el último año ha disminuido algo.



Fuente: La Alimentación en España. MAPA. 2003.

- Las frutas y hortalizas en conserva han subido del orden de un 116% en todo el periodo. Hasta el año 1992 se produjo una gran subida, luego comenzó un declive y volvió a subir en 1997, cayendo de nuevo desde el año 2000. Este año se situó muy cerca de la cantidad de 1987. Desde entonces ha subido muy deprisa, casi un 25% entre el 2000 y 2003. Este comportamiento está ligado a los nuevos formatos, productos y presentaciones.
- Las frutas y hortalizas congeladas han experimentado la mayor subida, más del 138% desde 1987. Aunque con distintos ritmos de incremento, este epígrafe subió hasta el 2000 y desde entonces ha descendido un 7,4%.

La participación de los hogares está entre el 62% y el 87% según gamas. El mayor peso de los canales HORECA está en tomate natural y el menor en congelados.

Platos preparados cuyo componente principal es vegetal

Este análisis del consumo de frutas y hortalizas transformadas debe completarse con los platos preparados cuyo componente principal es vegetal. Su consumo el año 2003 fue de 43,12 millones de kilogramos. En los años anteriores su consumo osciló entre los 18 y los 25 millones de kilogramos. Es decir, el incremento en los dos últimos años ha sido de más del 80%.

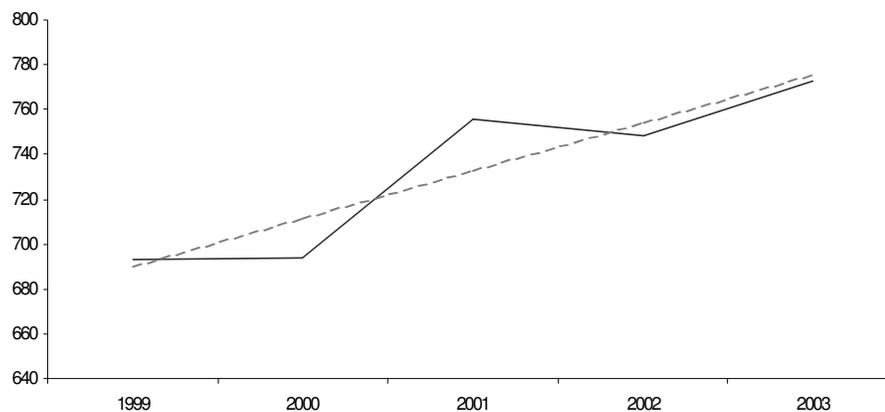
El 86% del consumo tiene lugar en los hogares, cifra similar a la de las frutas y hortalizas congeladas simples.

Zumos y néctares

El consumo de zumos de vegetales se ha multiplicado por casi 2,95 entre los años 1987 y 2003. Se produjo un crecimiento muy fuerte hasta 1993, se estancó y en 1999 se inició otra etapa de crecimiento acusado.

Desde 1997 se conocen los datos desagregados de los distintos tipos de zumos. En la actualidad el mayor capítulo es el melocotón (más del 25%) seguido de la piña (casi 24%) y la naranja (casi 22%). La participación de los tres está disminuyendo. En todo este periodo, el zumo de uva se ha mantenido con una ligera tendencia a la baja. Cabe señalar el incremento del epígrafe "otros", que muestra la diversificación del consumo.

Evolución de las compras totales de zumos y néctares
(Millones de litros)



* El trazo discontinuo marca la línea de tendencia

Fuente: La Alimentación en España. 2003. MAPA

La participación de los hogares en el consumo de zumos es relativamente poco relevante, un 60,6% para el conjunto. Las diferencias son importantes según variedades, aunque en conjunto está cayendo. El producto más consumido en los canales HORECA es el mosto (82%) y el que menos el conjunto de zumos diversificados (menos del 15%).

En los canales HORECA la entrada de las máquinas para exprimir naranjas de forma instantánea está desplazando el consumo de zumos preparados.

1.1.2. Análisis de la distribución y sus estrategias de acopio

La distribución a hogares de todos los productos es similar para todas las gamas de frutas y hortalizas transformadas, con excepción de los congelados, debido a la existencia de cadenas de distribución especializadas vinculadas a mayoristas. Al igual que en todos los productos marquetistas con predominio de envasados, hay un claro predominio de la gran distribución.

Aceitunas

La compra de aceitunas en el segmento hogares se realiza prioritariamente en la gran distribución, que alcanza el 70% del total adquirido. La cuota de la gran distribución ha subido mucho en los últimos años, 10 puntos desde 1996.

Frutas y hortalizas transformadas⁴

La gran distribución acapara entre el 82 y el 94% de las compras de los hogares.

Congelados

En los productos congelados existe una situación especial debido a la red de tiendas especializadas en congelado que suelen pertenecer a mayoristas de congelados e incluso, a algunas de las grandes empresas congeladoras de otras gamas. Estas tiendas venden producto envasado y graneles.

Existen también empresas de distribución a domicilio o a hostelería. La situación es la siguiente:

- Los productos vegetales congelados que se consumen en los hogares se adquieren en la gran distribución (64,6%), la tienda tradicional, que incluye el comercio especializado, absorbe el 23,6% y la venta a domicilio supera el 10%.
- Con respecto a los canales HORECA sólo se dispone de información de la patata: 68,4% distribuidores, 17,2% mayoristas, 5,6% tiendas y 2,8% gran distribución.

Platos preparados a base de vegetales

El 70% se adquiere en la gran distribución.

Existe una distribución especial para congelados, que explica la participación menor de la gran distribución en platos preparados, que en gran parte son congelados.

Zumos y néctares

Las compras de los hogares se hacen prioritariamente en la gran distribución. Los canales HORECA se suministran en un 67% por distribuidores.

⁴ Se refiere al conjunto de conservas y congelados

Resumen de las principales líneas de la estrategia de la gran distribución

Los elementos principales de la estrategia de la gran distribución con respecto a este subsector en lo que respecta a su influencia en la cadena de producción son los siguientes:

- Desarrollo de marcas propias en todas las gamas.
- Decisiones de compra cada vez más centralizadas.
- Limitación del número de marcas en el lineal: con frecuencia se limitan a la propia, a las del líder y alguna local.
- Dentro de las marcas propias, algunos productos, en especial mezclas, son diseñados por la gran distribución y encargados expresamente a sus suministradores.
- Existencia de mayor número de referencias, en especial las de calidad diferencial, en los espacios especializados en “gourmets” o productos de la tierra.
- En el caso de los encurtidos, algunas empresas de la gran distribución han instalado espacios para la venta de graneles ligada a la estrategia de aumentar visitas y entrar en el espacio de las tiendas de proximidad.
- Los plazos de pago oscilan en torno a los 90-120 días.
- La gran distribución no tiene apenas almacén y exige los suministros al ritmo de la venta.
- Los proveedores participan financieramente en las promociones.
- La entrega se realiza en plataforma de la distribución.

Cabe reseñar también que una parte significativa de las conservas de calidad diferencial, que ofrecen una gran variedad, se comercializan a través de tiendas “gourmet” o de productos tradicionales y que cuentan con un mercado de radio corto creciente vinculado al turismo de interior.

Una cuestión interesante a reseñar, es que algunas de las principales empresas han creado filiales o secciones específicas para los canales HORECA, para los que elaboran formatos específicos.

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

En este sector la verticalización total de la cadena de producción mediante fórmulas de capital, cuando la misma empresa o grupo de empresas realiza todas las tareas, no es importante, lo que implica que los flujos de los productos entre unas y otras fases de la cadena de producción se realizan mediante operaciones de mercado.

A lo largo de la cadena de producción de frutas y hortalizas transformadas existen diversos mercados determinados por las empresas que participan en ella. El más importante tiene lugar entre la producción agraria y la industria transformadora. Existen también otros mercados entre los que destacan los de productos semielaborados, objeto de gran parte de los flujos internacionales, y los que tienen lugar entre las empresas de primera y segunda transformación. Por último, se encuentra el mercado de los productos terminados entre las industrias y la distribución.

El mercado entre los agricultores y la industria de primera transformación

El rasgo principal de este mercado es su estacionalidad, que condiciona la actividad de las empresas. Además, en bastantes productos, está vinculado al mercado de producto con destino a fresco.

La industria de primera transformación se abastece directamente desde los agricultores, o bien realiza las compras a cooperativas. Las situaciones más frecuentes son las siguientes:

- Las industrias se abastecen directamente desde los agricultores. En estos casos la práctica más frecuente es la relación contractual en la que se especifican condiciones del producto. En algunos productos esta práctica está amparada por la Ley de Contratos⁵ y/o por la OCM. Su contenido suele ser objeto de negociación.
- En frutas, incluidos cítricos, en las ocasiones en que la cosecha se vende en árbol, es el mayorista de origen del producto fresco el que destina una parte a la conserva o los zumos. De este modo este operador es el que realiza la venta a la industria, generalmente mediante contrato⁶, aunque no suele realizarse con anterioridad.
- En las relaciones directas entre los agricultores y las empresas congeladoras, prácticamente toda la producción está contratada de antemano. Incluso en ocasiones es la industria congeladora la que realiza la recolección, organizando así la recepción y eligiendo el momento de la misma.

⁵ Ley 2/2000 de 7 de enero, reguladora de los contratos tipo de productos agroalimentarios y Real Decreto 686/2000 de 12 de mayo por el que se aprueba el Reglamento de la Ley.

⁶ Esta práctica puede provocar problemas en los productos cuya transformación industrial está apoyada por la OCM

- Cada vez es más frecuente la venta de la producción a través de cooperativas, que son las que negocian las condiciones de los intercambios (precios, especificaciones y ritmos de entrega) y las que liquidan a los socios agricultores. En algunos casos realizan la recolección.
- Cuando es la cooperativa la que realiza la transformación industrial, no existe compraventa en este escalón.

En definitiva, la mayor parte del mercado de frutas y hortalizas para transformados se realiza a través de relaciones contractuales, bien directamente entre agricultores e industrias, o bien entre cooperativas e industrias. Cada vez más estas cooperativas juegan un papel organizador de la producción y tienden a realizar la primera transformación. En parte, estas relaciones contractuales están amparadas por OCM y/o la Ley de Contratos. Las condiciones de los intercambios se negocian antes de la recolección e, incluso en algunas ocasiones, antes de la plantación.

Cuando las producciones se destinan indistintamente a fresco o transformado, es frecuente la compra en árbol, y en ese caso es el mayorista el que realiza la venta de una parte a la industria.

El mercado entre la primera y la segunda transformación

Este mercado incluye tres bloques muy diferenciados:

- Las operaciones de productos semielaborados en el mercado internacional: zumos concentrados, salmueras, etc. Suelen realizarse a través de grandes operadores internacionales o bien incluso en mercados de futuros. En algunos casos se trata de operaciones entre filiales de un mismo grupo empresarial⁷. Estas operaciones son frecuentes en algunas gamas en el seno de la Unión Europea, donde con frecuencia se realizan directamente entre las empresas implicadas.
- Las ventas de producto semielaborado entre empresas españolas. Esta práctica está muy extendida en algunas gamas en las que los primeros transformadores no tienen marca y venden en grandes unidades (aceitunas, congelados, algunos encurtidos, etc.). Suele hacerse mediante acuerdos de temporada con especificación de calidad.
- La venta a las empresas que realizan la segunda transformación, de características similares a la anterior.

⁷ En este trabajo estos casos se consideran intercambios internos dentro de la empresa, aunque en la realidad tienen forma de operaciones de compraventa y con frecuencia se utilizan para reasignar recursos internamente en el grupo o empresa.

1.3. Productos sustitutivos y complementarios

Productos sustitutivos

En el ámbito del consumo

Existe una doble sustitución: de unos productos por otros y de un tipo de transformación por otra, así como del producto transformado por producto fresco. Los rasgos principales son:

- En la patata, el producto fresco ha sido desplazado por el transformado, especialmente en la hostelería.
- Las hortalizas frescas y las transformadas son sustitutivas entre sí.
- Las hortalizas congeladas y en conserva son sustitutivas entre sí.
- Los platos preparados a base de vegetales son sustitutivos de los transformados simples.
- Los zumos, cuyo consumo ha subido de forma apreciable, son parcialmente sustitutivos de la fruta fresca.
- Los almíbares son sustitutivos de la fruta fresca.

La correlación entre unos y otros ha variado con el tiempo, dependiendo de las innovaciones incorporadas en unas u otras gamas y de otro tipo de factores. Algunos ejemplos son⁸:

- El incremento de la oferta de frutas y la entrada de frutas de contraestación ha jugado en contra del consumo de almíbares.
- La mejora de la dotación de frío y los microondas en los hogares favorece el consumo de congelados.
- La mejora de los electrodomésticos (ollas rápidas, hornos mejores, robots, etc.) favorece la adquisición de productos frescos.
- Los sistemas de venta a domicilio de congelados favorecen la opción por estos productos.
- La mala imagen de los conservantes repercute en contra del consumo de las conservas.
- En la hostelería las máquinas de zumo de naranja fresco han fomentado la sustitución del zumo ya elaborado por el recién exprimido.
- El zumo de naranja proveniente de concentrado, que no acaba de resolver los problemas organolépticos, puede ser sustituido por los pasterizados (corta duración).
- El zumo pasterizado de naranja está desplazando al de larga duración

⁸ Centro de documentación de Saborá.

Dentro del ámbito del consumo hay que considerar especialmente a la hostelería, que cada vez demanda más productos específicos. La opción por la quinta gama⁹ y los transformados con formatos específicos está bastante consolidada.

Entre los productos sustitutivos de las frutas y hortalizas de otros sectores destacan:

- Los dulces y postres lácteos sustituyen a la fruta.
- Los platos preparados sustituyen a las verduras.
- Cualquier alimento susceptible de utilizarse como primer plato (legumbres, arroces, pastas) sustituye a las verduras.
- La pasta y el arroz pueden sustituir a las patatas y otras verduras como acompañamiento.

En el ámbito de la industria de segunda transformación

Los productos españoles pueden ser sustituidos por productos semielaborados provenientes de los mercados internacionales. En este sentido la entrada de nuevos productores puede ser muy relevante.

Productos complementarios

En el ámbito agrario

- El destino a industria y a fresco resulta complementario en las frutas y en los cítricos, con excepción de los albaricoques en los que existen variedades especiales.
- El destino a aceituna de verdeo y a aceite, es complementario en el olivar en casi todas las variedades.
- En algunos productos hortícolas, los destríos comerciales se destinan a la industria.

En el ámbito industrial

- En las industrias transformadoras, el trabajo en varias gamas resulta complementario para alargar la temporada de trabajo y disminuir la estacionalidad.
- Los semielaborados y congelados resultan complementarios de cara a la oferta destinada a algunas industrias de segunda transformación.
- Las elaboraciones por encargo o a maquila resultan complementarias en el trabajo de las industrias de cara a completar su oferta de gama.

⁹ Productos precocinados refrigerados.

1.4 Comercio exterior español: flujos mundiales y competencia exterior con otros productos

1.4.1. Los flujos internacionales de frutas y hortalizas transformadas

El mercado internacional de frutas y hortalizas transformadas es muy complejo y difiere de unas gamas a otras y según el tipo y grado de la transformación. Cabe citar la existencia de un mercado muy importante de productos intermedios que sufren la última transformación en los países destino.

Los flujos internacionales de zumos

Los flujos internacionales de zumos se consolidan con la introducción de la tecnología del congelado, que da lugar a un sistema de producción basado en el concentrado y congelado en los países de origen, y la reconstrucción y envasado en los países destino.

Los principales flujos mundiales son:

- Zumo de naranja
 - Principal exportador: Brasil (más del 75% del mercado). La mayor parte de sus naranjas se destinan a la industria.
 - Principal Importador: Unión Europea. Entran prioritariamente por los puertos de Holanda y Bélgica y son reexportados dentro de la UE hacia los países del centro y norte de Europa.
 - Estados Unidos es un gran productor y consumidor que no sale al mercado mundial.
 - Los países del Mediterráneo aportan poco y en ellos tiene más peso el producto no concentrado.

- Zumo de limón
 - Principal exportador: Unión Europea (Italia), seguido de Argentina.
 - Principal importador: El resto de la UE (sobre todo Alemania, que reexporta a los países del Este) y según los años EEUU (Estados Unidos).

- Zumo de manzana
 - Principal exportador: Unión Europea (contando con la Europa del Este).
 - Principal importador: Estados Unidos y los restantes países de la Unión Europea. Japón ha experimentado un notable aumento.

- Zumo de Piña
 - Los principales productores y exportadores son Tailandia y Filipinas.
 - Los principales importadores son la Unión Europea y Estados Unidos.
 - El principal importador es la Unión Europea (sobre todo España, Francia e Italia).
- Zumo de uva
 - El principal producto es el zumo concentrado destinado a la industria vínica.
 - El mosto destinado a zumo tiene un mercado de carácter regional.
 - Los principales exportadores son España, Italia y Francia en la UE, Estados Unidos y Argentina. Tanto Chipre como Sudáfrica han incrementado sus exportaciones.
 - Los principales importadores son: Francia, Reino Unido y Alemania.

Los flujos internacionales de conservas de frutas

Existe un flujo comercial importante de conservas de frutas de climas templados y tropicales cuya producción se concentra en el Mediterráneo, Estados Unidos (California), Sudáfrica, Australia, América Latina (Chile, Argentina y Colombia) y el lejano Oriente. Algunas de estas zonas apenas pueden realizar exportaciones de producto fresco debido a su deficitaria infraestructura logística. En términos generales, los flujos comerciales, considerados a medio plazo, han subido. Los principales países destino son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. También se ha incrementado el consumo en los Países del Este.

Los principales productos objeto de flujos internacionales son: melocotón, piña, cocktails de frutas, pera, mandarina y otros cítricos y albaricoque. La conserva principal es el almíbar, pero han subido las conservas en su jugo, sin adición de azúcar.

Algunas de las principales empresas multinacionales de fruta fresca juegan un papel importante en los flujos de fruta enlatada y lideran el mercado de los países consumidores en piña y frutas tropicales. Su entrada en estos mercados ha permitido dar salida a excedentes y segundas.

Los principales flujos son los siguientes:

- Piña
 - El principal exportador es Tailandia, seguido por Filipinas, Kenia e Indonesia.
 - La UE y EEUU son los principales importadores.

- Melocotón
 - Grecia es el gran exportador, seguido por Sudáfrica y Chile. Dentro de la UE también es importante la posición exportadora italiana y española.
 - Estados Unidos es un gran productor y consumidor.
 - Los principales importadores son algunos países de la UE (centro y norte de Europa), Canadá y Japón.
- Cocktails de frutas: el líder de las exportaciones en frutas templadas es Italia y en frutas tropicales Tailandia. Se está desarrollando América Latina. También exporta el sur de Europa. Los principales importadores son los países del Centro y Norte de Europa.
- Conservas de gajos de mandarina
 - El principal exportador es España, seguida por China, que está creciendo muy deprisa, y Corea.
 - Los importadores son los países del norte de Europa, EEUU, Canadá y Japón.
- Conservas de peras
 - El mercado es básicamente intraeuropeo con Italia como primer exportador mundial y Alemania, Francia y Reino Unido como principales importadores.
 - Otros exportadores son Australia, Sudáfrica, China y Argentina.
 - Estados Unidos es prácticamente autosuficiente.
- Conservas de albaricoque
 - El volumen del mercado internacional es mayor que el de peras con destino a la pastelería y segunda transformación.
 - Es un mercado de ámbito comunitario donde destaca España como primer exportador, seguida de Grecia e Italia y Alemania, Francia, Bélgica, Holanda y Reino Unido como principales importadores.
 - Está subiendo la participación de Marruecos, Sudáfrica y Australia.

Los flujos internacionales de transformados de tomate

Los principales transformados del tomate que son objeto de los flujos internacionales son el concentrado, el pelado en conserva y el triturado. El concentrado y en menor medida los restantes tipos, se destinan a una segunda elaboración en los países destino, especialmente para la fabricación de salsas y platos preparados. Esta segunda transformación suele estar en manos de empresas multiproducto-multipaís. El concentrado supone más del 60% de los intercambios mundiales.

Este mercado ha adolecido tradicionalmente de un exceso de oferta, a pesar del incremento de la demanda, debido sobre todo al crecimiento de la producción de Estados Unidos. Es un mercado muy competitivo que se ha endurecido con la entrada de los países del Este y, sobre todo, China, que se ha convertido en la gran amenaza para el resto de los productores.

Estados Unidos ha pasado de ser el primer importador a disminuir sus compras y empezar a exportar. El sistema productivo americano está vinculado a México y en menor medida a Chile. En ambos países producen empresas americanas, mientras Europa prácticamente ha perdido el mercado americano.

La UE es el segundo productor de transformados de tomate después de Estados Unidos. La industria de primera transformación se localiza en Grecia, España, Francia, Italia y Portugal, que abastecen a la UE. Además exporta tomates triturados y pelados. Cabe destacar el hecho de que en la actualidad están aumentando las exportaciones chinas hacia la UE.

Los flujos internacionales del espárrago

La elaboración de conservas de espárrago en Europa en la actualidad se nutre de materia prima importada, bien bajo la forma de conserva, o congelada o refrigerada, sobre todo de China y Perú. La producción Europea ha quedado limitada a las áreas con denominación de origen y al producto para consumo en fresco.

La producción de espárrago en los países emergentes es realizada con frecuencia por empresas europeas.

La entrada en la Unión Europea se lleva a cabo sobre todo a través de Holanda y Bélgica, siendo reexportada a los restantes países de la UE.

Los flujos de champiñón

El comercio mundial del champiñón enlatado tiene como principal protagonista a China, que destina a los mercados internacionales casi toda su producción. Para la UE también son importantes los países del este, una parte de los cuales se han incorporado a la Unión, ya que suministran producto semielaborado, tráfico del que se beneficia sobre todo la industria holandesa. También es importante Filipinas, que destina su producción a Estados Unidos.

Los grandes consumidores son Estados Unidos, la UE y Japón.

Gran parte del comercio mundial se realiza en forma de salmuera congelado o conservado provisionalmente, mientras en los países destino se hace la segunda transformación (se enlata, se adapta el sabor y se le pone marca).

Los flujos de los derivados de cítricos

Las importaciones de zumos de naranja en el año 2002 ascendieron a 1.076 millones de toneladas. Recientemente ha habido una sustitución de zumo congelado por no congelado. El principal suministrador es Brasil. En el 2003 las importaciones han sido mayores debido a la ola de calor. Las exportaciones son muy pequeñas.

Las importaciones de cítricos en conserva son muy inferiores (81.000 toneladas en 2002) aunque han aumentado un 20%. China suministra más de la mitad, en gran parte satsumas y mandarinas. Estas importaciones compiten directamente con las producciones españolas. En principio, se estima que las exportaciones chinas pueden tender a cubrir las necesidades de la UE, Estados Unidos y Japón, lo que afecta a las exportaciones españolas a esos países.

1.4.2. Balance del comercio exterior español de frutas y hortalizas

El sector de conservas español presenta un balance positivo, aunque con un ligero deterioro en los últimos años. El balance es más positivo en frutas que en verduras, debido a la entrada creciente de esta gama de productos. Las exportaciones del conjunto del sector han sido en 2002 de 1.415,8 millones de euros frente a unas importaciones de 468,6 millones. El balance es más positivo en volumen que en valor. Es decir, el precio unitario de las exportaciones españolas es inferior al de las importaciones.

Como en los restantes países europeos, está creciendo el volumen de las importaciones de terceros países, en especial de los nuevos países emergentes en estas gamas, sobre todo China y Perú. Por otro lado, la diversificación de las gamas en el consumo también favorece el crecimiento de las importaciones tanto de terceros países como de los países miembros de la UE. La competencia de terceros países ha sido la causa de la caída de la producción de conservas de espárrago y está dañando otras producciones como los gajos de cítricos.

La balanza comercial de vegetales congelados es igualmente positiva, aunque las importaciones han aumentado un 30% en los últimos tres años. Frente a unas exportaciones de 228,8 millones de euros las importaciones suponen 131,9 millones.

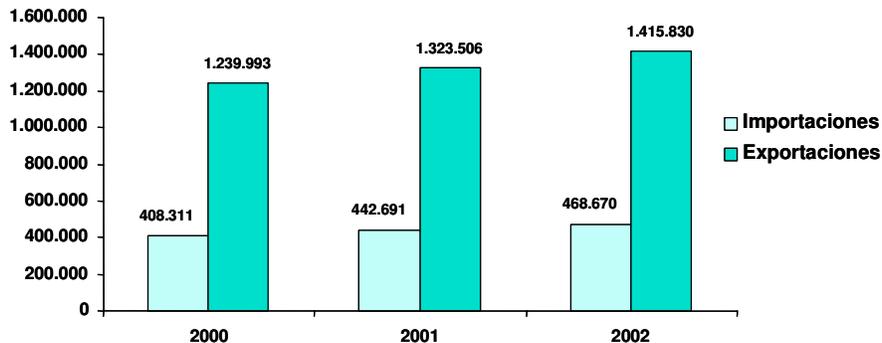
Cabe reseñar que el comercio internacional de congelados repercute de forma inmediata en las conservas por la flexibilidad entre ambas fórmulas, que se concreta en la elaboración de conservas a partir de materia prima importada congelada (espárrago, champiñón, etc.).

Por último, las exportaciones de zumos suponen 330,5 millones de euros y las importaciones 122,4. España es un gran importador de concentrados de fruta, especialmente de naranja, piña y manzana. Las importaciones de zumo provienen fundamentalmente de países de la Unión (Holanda y Alemania), mientras el de naranja procede mayoritariamente de Brasil y el de piña de Tailandia.

Las exportaciones de zumo más importantes son de naranja y uva (mosto). En éste último producto es uno de los exportadores principales de la Unión Europea. Casi la mitad de las exportaciones de zumo españolas van dirigidas a Francia.

El Comercio Exterior en España de frutas y hortalizas transformadas

Evolución de las exportaciones e importaciones de conservas de frutas y hortalizas (Valor Miles de €)



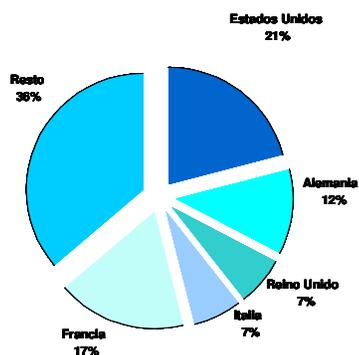
Fuente: Dirección General de Aduanas. Agencia Tributaria

Comercio exterior de congelados vegetales y zumos de frutas (Valor Millones de €)

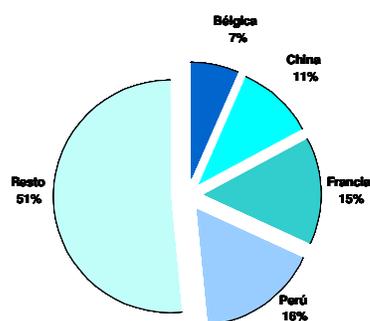
Exportaciones	2000	2001	2002	Exportaciones	2000	2001	2002
Congelados	182,22	205,64	228,88	Congelados	100,60	112,79	131,96
Zunos y néctares	274,96	276,10	330,50	Zunos y néctares	111,54	117,90	122,40

Fuente: ICEX

Principal destino de las exportaciones de conservas de frutas y hortalizas 2002 (Valor)



Principal origen de las importaciones de conservas de frutas y hortalizas 2002 (Valor)



Fuente: Dirección General de Aduanas. Agencia Tributaria

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

1.5.1. Organización Común de Mercado (OCM) de Frutas y Hortalizas Transformadas

Esta OCM¹⁰ incluye los productos de primera transformación elaborados a base de frutas y hortalizas (se excluye la patata al estar fuera de la OCM de frutas y hortalizas frescas).

Las medidas reguladas por la OCM se refieren a los ámbitos siguientes:

- Normas de calidad para todos los productos abarcados.
- Intercambios comerciales con terceros países.
- Mecanismos de apoyo para favorecer el empleo de la materia prima europea por la industria.

En este último ámbito las medidas más relevantes son:

- Fomento de la concentración de la oferta y mejora de la producción de materia prima:
 - Apoyo a la constitución de OPFH (Organización de Productores de Frutas y Hortalizas) utilizando los mismos mecanismos que en el subsector de fresco: ayudas a la constitución de la OPFH y subvenciones a planes de mejora.
 - En el caso del espárrago se contempla el apoyo a la realización de programas de medidas específicos dirigidos a la mejora y valorización de la producción. Estos programas tienen una duración limitada de 4–6 años y la presentación de los mismos terminó el 30 de Junio de 1999.
 - Ayudas a los productores de algunas frutas y hortalizas con destino a la transformación. Los productos frescos con ayuda son: tomates, melocotones, peras y cítricos (naranjas, mandarinas, clementinas, satsumas, toronjas y pomelos y limones)¹¹. También se conceden ayudas a la producción de: ciruelas pasas, higos secos y uvas pasas de las variedades Sultaninas, Moscatel y Corinto.

¹⁰ Reglamento (CE) n° 2201/96 del Consejo, de 28 de octubre de 1996, por el que se establece la organización común de mercados en el sector de los productos transformados a base de frutas y hortalizas.

¹¹ Para poder percibir la ayuda estos productos deberán destinarse a la industria para la elaboración de los productos transformados que figuran en el Anexo I del Reglamento (CE) n° 2201/96

- El sistema de concesión de la ayuda varía de unos productos a otros:
 - Tomates, melocotones, peras y cítricos. La ayuda se concede a las OPFH sobre la base de la cantidad de producto fresco entregado a la industria transformadora para la elaboración de determinados productos. El sistema requiere la celebración de contratos de compraventa entre las OPFH y la industria. En estos contratos han de figurar, entre otros aspectos, el precio del producto (no hay precio mínimo) y la cantidad. La ayuda es repercutida por la OPFH en la liquidación final del producto que se practica al socio o al agricultor no asociado que entregue su producción a través de ellas.
 - Ciruelas pasas e higos secos. La ayuda se concede al transformador quien la repercute en el precio del producto fresco. El sistema requiere también la celebración de contratos de compraventa entre las OPFH y la industria. En este caso la industria está obligada a pagar un precio mínimo que se regula anualmente.
 - Uvas pasas. La ayuda se concede al viticultor, según el número de hectáreas de viñedo que cultive con destino a la producción de uvas para pasificación.

En todos los casos, el importe total de las ayudas está limitado y en caso de sobrepasar el límite la cuantía unitaria de la ayuda se reduce en la campaña siguiente.

1.5.2. 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 Política Agraria Común (PAC), realizada en el marco de la Agenda 2000, incorporó la seguridad e higiene de los alimentos a los objetivos de la PAC. 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 de frutas y hortalizas transformadas. 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 industrias de frutas y hortalizas transformadas 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).

1.5.3. 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. Las industrias de frutas y hortalizas transformadas pueden beneficiarse de estas ayudas, siempre y cuando no puedan acogerse al sistema de ayudas regulado por la OCM de frutas y hortalizas (Planes de Mejora de las organizaciones de productores).

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 del sector tienen la posibilidad de acceder a las ayudas que de forma específica regulan las diferentes Comunidades Autónomas para la mejora y modernización de las mismas. Así mismo, algunas empresas, 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 territorios¹².

¹² 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).

1.6. Recursos específicos

Este sector cuenta con una serie de recursos específicos que facilitan la actividad de la cadena de producción:

- Organizaciones interprofesionales:
 - INTERCITRUS¹³ (Interprofesional Citrícola Española): A través de las comisiones para gajos y zumos, lleva el control de los contratos homologados.
 - OIAH¹⁴ (Organización Interprofesional Agroalimentaria del Higo Seco y Derivados).
 - AILIMPO¹⁵ (Asociación Interprofesional de Limón y Pomelo).
- En los productos en los que hay contrato homologado amparado por la OCM existe la posibilidad de disponer de una comisión de seguimiento del contrato¹⁶.
- Centros de investigación específicos:
 - Centro Técnico Nacional de Conservas Vegetales. Laboratorio del Ebro, participado por el sector.
 - Centro Técnico de la Conserva de Murcia. Público.
- Existen diversas Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas.

¹³ INTERCITRUS. Constituida por la O.M. de 27 de noviembre de 1998. B.O.E nº 288 de 2 de Diciembre.

¹⁴ OIAH. Constituida por la O.M. de 30 de Junio de 1998. BOE nº 165 de 11 de Julio

¹⁵ ALIMPO: Constituida por la O.M de 27 de Noviembre de 1998. B.O.E nº 288 de 2 de Diciembre

¹⁶ Ley 2/2000 de 7 de enero Reguladora de los Contratos Tipo de Productos Agroalimentarios.

Real Decreto 686/2000 de 12 de mayo por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 2/2000.

OM de 8 de noviembre de 2000 por la que se establecen las ayudas a las comisiones de seguimiento de los contratos tipo de productos agroalimentarios, actualizadas en la Resolución de 20 de enero de 2003 de la Subsecretaría.

Denominación de Origen y Específicas de Frutas y hortalizas transformadas				
Denominación de Origen (DOP) e Indicaciones Geográfica Protegida (IGP)	Reglamento Vigente		Reglamento C.E. De Registro	
	O.M.	B.O.E.	R.C.E. Nº	D.O.C.E.
Frutas y Hortalizas Transformadas:				
* Pasas de Málaga (DOP)	05-11-97	02-03-91	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Pimiento de Piquillo de Lodosa (DOP)	08-05-87	23-05-87	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
	19-01-94	22-01-94		
	11-12-96	27-12-96		
	APA/2582/2002 de 02-10	18-10-02		
• Alcachofa de Tudela (IGP)	30-05-01	13-06-01	1971/01 de 9-10-01	10-10-01
• Berenjena de Almagro (IGP)	20-04-95	02-05-95	2400/96 de 17-12-96	18-12-96
<input type="checkbox"/> Pimiento Asado del Bierzo (IGP)				
♦ Pimiento Riojano (IGP)				
<input type="checkbox"/> Coliflor de Calahorra (IGP)				
Pimiento de la Vera (DOP)				

Fuente: Dirección General de Alimentación (MAPA)

- Inscrita en el registro comunitario
- Transmitida la solicitud de registros a la Comisión Europea
- ♦ Publicada la solicitud de registro en el DOCE
- * No tramitada a la Comisión

2. Diagnóstico de la comercialización

2.1. Análisis de la producción nacional

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

2.3. Análisis de la estructura empresarial de la cadena de producción

2.1. Análisis de la producción nacional

2.1.1. Producción agraria¹⁷

La participación del conjunto de las frutas y hortalizas en la Producción Final Agraria supone casi el 32%, en la que se incluyen tanto las destinadas a consumo en fresco como a la industria.

La superficie de frutas y hortalizas se extiende por todo el territorio nacional y abarca desde las zonas más productivas de la agricultura española hasta los huertos de los pequeños municipios de montaña, cuyas producciones se destinan al autoconsumo o, como mucho, al consumo local. A los efectos de este trabajo interesa destacar el comportamiento de la superficie de regadío de frutales y de huerta al aire libre. No se considera ni la superficie de secano, que apenas entra en el mercado para la gran mayoría de las producciones, ni los árboles dispersos.

Principales datos de las hortalizas			
	1999	2001	Variación
Superficie en regadío al aire libre. Hectáreas	300.282	295.040	-1,75%
Superficie protegida. Hectáreas	76.154	74.776	-1,81%
Producción total. Toneladas	12.909.100	12.885.810	-0,18%
Destinada a industria. Toneladas	2.587.248	2.403.861	-7,09
Participación de destino a industria	20%	18,6%	

Fuente. Elaboración propia sobre datos MAPA

Entre 1999 y 2001 la superficie de regadío al aire libre destinada a estas producciones ha descendido ligeramente (1,75%). En los años anteriores, de 1995 a 1999 aumentó un 6%. Entre 1999 y 2001 la producción prácticamente se ha mantenido, pero en el periodo anterior (1995-99) se incrementó un 21,6%. La participación del producto destinado a industria dentro del producto vendido es del 18,6%, algo por debajo de la cifra correspondiente a 1999 (20%). El volumen de productos destinado a la industria ha disminuido en un 7% entre 1999 y 2001, pero había tenido lugar un incremento en torno a un 60% en el periodo anterior (1995-99).

¹⁷ Las producciones de las frutas y hortalizas tienen fluctuaciones anuales acusadas, por lo que se considera la producción en el periodo 1995-99 y el más reciente 1999-2001 (los datos correspondientes a 2001 son los últimos que aparecen en la página Web del MAPA).

Principales productos protegidos. 2001

	Superficie en regadío		Rendimiento		Destino (toneladas)	
	Hectáreas		kg/hectárea			
	Aire libre	Protegido	Aire libre	Protegido	Fresco	Transformados
Espárrago	10.143	2.709	4.672	4.421	43.250	19.782
Lechuga	35.362	807	27.044	36.907	931.480	5.725
Sandía	8.645	5.679	41.052	49.543	650.482	-
Melón	23.073	11.423	26.293	34.558	1.011.889	124
Calabacín	1.660	3.782	32.732	54.782	253.752	4.035
Pepino	1.875	5.852	28.191	84.510	535.578	831
Berenjena	2.333	1.381	28.683	58.545	132.729	10.131
<i>Tomate total</i>	45.764	16.423	53.319	92.683	2.231.753	1.673.319
Pimiento	11.251	11.070	22.919	64.699	853.685	95.034
Fresa y fresón	1.629	8.100	9.496	36.953	254.103	57.907
Judías verdes	11.453	6.870	11.789	18.617	208.523	45.972
Champiñón (áreas)	-	30.384	-	3.607	41.168	68.129
Setas (áreas)	-	1.150	-	5.261	6.050	-

Fuente: MAPA

Incluye cuarta gama

Los productos con mayor volumen de destino a industria son: tomate, seguido a mucha distancia por pimiento y fresa. El comportamiento del tomate es definitivo en los datos globales de la industria de transformación, y en especial del tomate para concentrado. Esta producción se concentra en Extremadura, que en el 2001 contaba con el 80% de la producción española y el 14% de la correspondiente a la Unión Europea. Para el tomate concentrado se dedica el 70% de la superficie hortícola regional. Aunque la superficie se mantiene estable, han aumentado mucho los rendimientos y han disminuido los costes debido a la siembra directa, la mecanización de la recolección y las mejoras del material vegetal.

	Cítricos		
	1999	2001	Variación
Superficie en regadío	261.742	268.676	2,6%
Producción	5.683.683	5.738.660	0,97%
Participación exportación	56,80%	56,40%	
Participación consumo interior fresco	27,80%	29,60%	
Participación industria	15,40%	14,00%	

Fuente: Elaboración propia sobre datos MAPA

La superficie de cítricos aumentó un 2,6% entre 1999 y 2001 (se había incrementado en 6% entre 1995 y 1999), mientras la producción lo hacía cerca de un 1% (18,3% en el periodo anterior). En lo referente al destino de la producción se mantiene prácticamente la participación de la exportación entre 1999 y 2001. Ha aumentado el consumo interior y ha disminuido la participación del destinado a la industria en un punto (en el periodo anterior, entre 1995 y 1999 pasó de casi el 24% al 15,4%). Esta es una de las producciones donde los volúmenes destinados a industria y a fresco son complementarios y provienen de las mismas explotaciones, de manera que el buen funcionamiento de los envíos para industria es esencial para el desarrollo de la campaña.

	<i>Frutales (*)</i>		
	<i>1999</i>	<i>2001</i>	<i>Variación</i>
Superficie en regadío	216.693	216.946	0,1%
Producción	3.637.182	3.780.147	3,93%
Participación consumo fresco	86,09%	85,10%	
Participación industria	13,91%	14,90%	

(*) *Excluidos frutos secos*

Fuente: Elaboración propia sobre datos MAPA

En el resto de los frutales, excluidos frutos secos, la superficie de los árboles en producción se mantiene entre 1999 y 2001, aunque en los cuatro años anteriores había aumentado un 9,25%, mientras la producción ha aumentado casi un 4% (31,25% entre 1995 y 1999). El volumen destinado a industria se mantiene entre el 14% y 15%.

2.1.2. La producción industrial

En total, en el sector existen 1.219 empresas¹⁸ incluyendo frutos secos. El mayor epígrafe es el de conservas de frutas y hortalizas con 609 empresas, seguido del correspondiente a aceituna de mesa con 416 establecimientos.

Existe un gran número de empresas de deshidratados, todas ellas muy pequeñas. El mayor peso de las cooperativas se encuentra en el segmento de aceitunas, donde se realiza el entamado.

¹⁸ La fuente utilizada en este apartado, salvo cuando se indica otra cosa, es el Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. 2003. MAPA.

Distribución geográfica de las industrias transformadoras de frutas y hortalizas

Comunidades Autónomas	%
Andalucía	22,5
Aragón	7,7
Asturias	2,2
Balears (Illes)	-
Canarias	-
Cantabria	-
Castilla y León	6,9
Castilla-La Mancha	6,9
Cataluña	1,6
C. Valenciana	9,2
Extremadura	9,2
Galicia	0,6
Madrid	2,8
Murcia	9,8
Navarra	14,0
País Vasco	1,0
La Rioja	5,6
TOTAL	100,0

Industrias transformadoras

Actividad	Número
Conservas de frutas y hortalizas	509
Zumos y néctares de frutas	40
Congelados vegetales	34
Deshidratados	59
Aceituna de mesa	416
Frutos secos	161
TOTAL	100,0

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

Las industrias transformadoras de frutas y hortalizas se localizan en las áreas de producción y están especializadas en los productos de su entorno. En todos los casos existe una fuerte vinculación entre la estacionalidad de la actividad de la industria y la correspondiente a los cultivos locales.

La fuerte localización de empresas en Andalucía se debe al peso sobre todo de las entamadoras de aceituna.

Evolución de los principales indicadores del sector de jugos y conservas vegetales (1996-2001)

<i>Indicadores</i>	<i>1996</i>	<i>2001</i>	<i>Variaciones</i>	
			<i>Absolutos</i>	<i>(%)</i>
Empresas (Nº)	1.498	603	-895	-59,7
Establecimientos (Nº)	1.723	703	-1.020	-59,2
Índices de Producción (*) (Base 1990 = 100)	62,9	78,1	15,2	24,2
Índices de Precios (*) (Base 1990 = 100)	131,6	130,3	-1,3	-1,0
Ventas Netas (Millones de euros)	3.257,227	4.190,773	933,546	28,7
Gastos de Personal (Millones de euros)	469,366	596,347	126,891	27,1
Gasto en Materias Primas (Millones de euros)	1.827,131	2.273,683	446,552	24,4
Inversión Activos Materiales (Millones de euros)	143,744	245,165	101,421	70,6
Valor Añadido Bruto (Millones de euros)	870.596	891.050	20.455	2,3
Productividad (Miles de euros)	24,2	28,4	4,2	17,4
Excedente de Explotación (Miles de euros)	284,0	348,2	64,2	22,6
Margen Bruto (%)	8,72	8,31	-0,41	-4,7
Personas empleadas (*) (Nº media anual)	35.975	31.375	-4.600	-12,8
Personas paradas (*) (Nº media anual)	12.375	9.750	-2.625	-21,2
Tasas de paro (*) (% media anual)	25,6	23,7	-1,9	-7,4
Exportaciones (*) (Millones de euros)	869,136	1.330,130	460,994	53,0
Importaciones (*) (Millones de euros)	281,851	489,141	207,290	73,5
Saldo Exterior (*) (Millones de euros)	587	841	254	43,3
Tasa de Cobertura (*) (%)	308,4	271,9	-36,5	-11,8

Fuente: Libro Blanco de la Agricultura y la Alimentación. MAPA. 2003

(*): Datos elaborados por la S.G. de Fomento Agroindustrial y Mercados Agroalimentarios del MAPA, a partir de datos del INE (Dirección General de Empresas 2002; Índices de Producción y Precios 2001; Encuesta de Población Activa 2001 y Encuesta Industrial Anual de Empresas 2001); y por el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales, para los datos de Comercio Exterior 2001.

Nota: Productividad = Valor Añadido Bruto / Ocupado

Excedente de Exportación = Valor Añadido Bruto – Gastos de Personal.

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

Las cadenas de producción que se analizan en este trabajo son las de conservas, congelados y zumos¹⁹.

2.2.1. Conservas

El MAPA da la cifra de 609 empresas elaboradoras de conservas, que constituyen la primera fase industrial de esta subcadena. Esta es la fracción más atomizada del conjunto del sector, aunque está experimentando un proceso de concentración acusado. En el sector existen 35 empresas que tienen en total más de 200 trabajadores, mientras que más de 200 tienen menos de 10.

Dentro de la subcadena de conservas de frutas y hortalizas se consideran: almíbares, tomate, aceitunas y encurtidos, otras conservas vegetales y mermeladas. La cadena de producción en cada una de ellas presenta características específicas, aunque también hay características comunes.

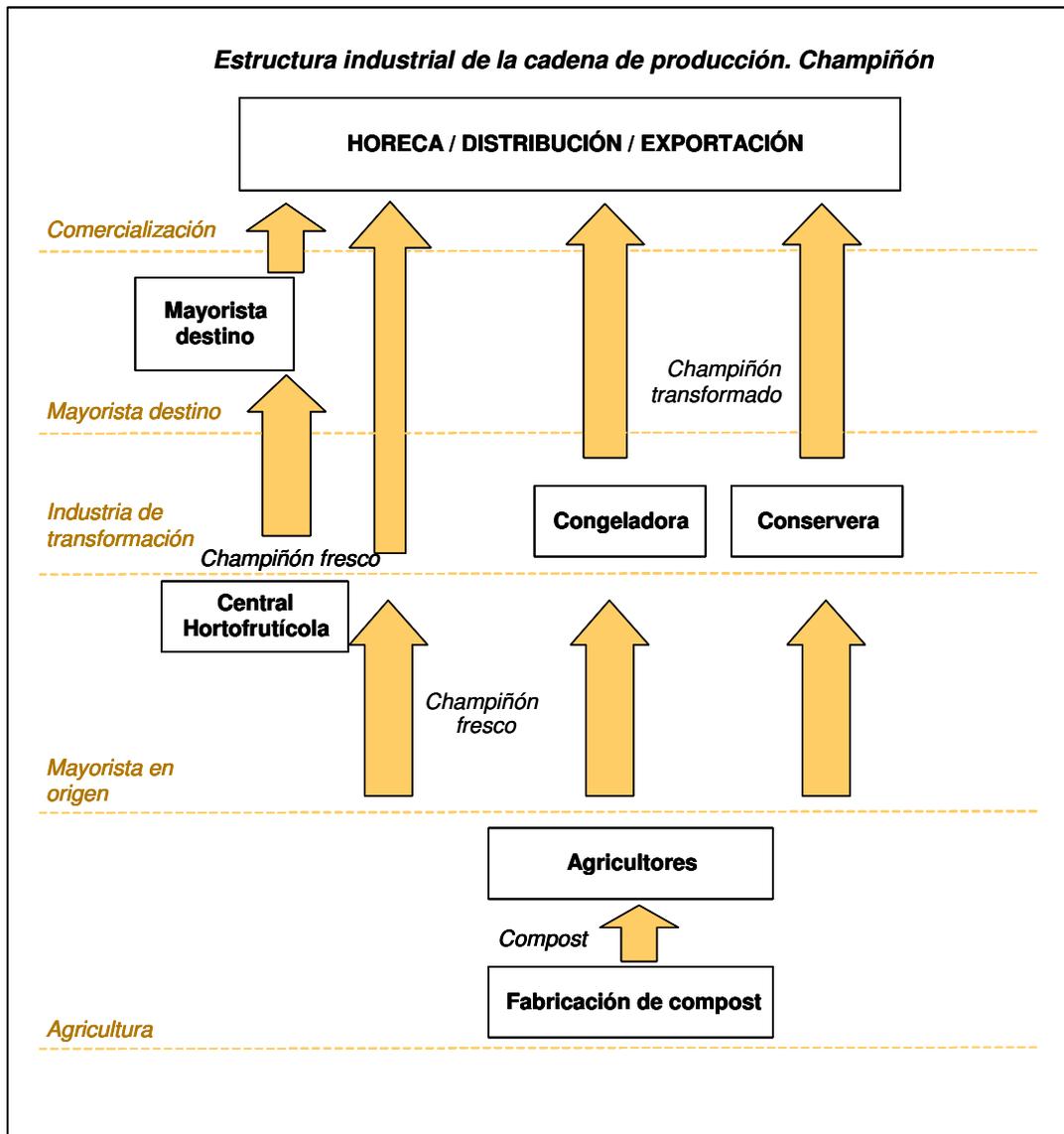
Las situaciones más frecuentes son las siguientes:

- Una buena parte de las empresas de esta subcadena realiza un solo tipo de transformación y envasa los productos.
- Existen casos en los que la empresa de primera transformación hace la conserva en grandes envases. La de segunda transformación pone la marca, envasa en pequeño formato y en su caso hace mezclas y añade ingredientes. Sus principales clientes son fabricantes de fruta en almíbar o de quinta gama, confituras y mermeladas, así como zumos y néctares de frutas.
- Determinadas conservas se realizan total o parcialmente a partir de congelados, con lo que en este caso constituirían una segunda transformación.
- En las aceitunas existen dos fases muy diferenciadas: la curación o entamado y la preparación para el consumo y envasado.

¹⁹ El apartado acerca de las explotaciones agrarias de frutas y hortalizas es común al capítulo correspondiente a frutas y hortalizas frescas, donde está analizado.

- El tomate concentrado y en los purés de tomate, transformaciones ubicadas en la primera fase, suelen destinarse a la segunda transformación: salsas, zumos, platos preparados. Estos dos niveles de transformación pueden realizarse en la misma o en diferentes empresas. Este segmento se enfrenta a problemas de sobre producción debido al gran número de fábricas instaladas recientemente en Extremadura y Andalucía²⁰
- En champiñón, la cadena de producción abarca desde la producción del compost, frecuentemente por empresas vinculadas a otras fases de la cadena, a la transformación industrial o la venta en fresco. Las diversas transformaciones industriales suelen realizarlas en una sola empresa. El champiñón semielaborado puede dedicarse a una segunda transformación (platos preparados).
- Las mermeladas suelen elaborarse a partir de frutas congeladas, en puré o semiconserva, tratándose por lo tanto de una segunda transformación. Suelen ser empresas especializadas integradas o no en grupos empresariales de mayor rango.

²⁰ Para el 2005 está previsto el funcionamiento de 10 nuevas empresas y la ampliación de otra, lo que situará la producción española en mas del doble del umbral asignado en la OCM. Esto supondrá una caída drástica de las ayudas.



Entre las empresas de conservas existe un grupo líder de empresas de más tamaño formado por unas cuarenta empresas y un gran número de empresas pequeñas y medianas.

El segmento de pequeñas y medianas industrias reúne las siguientes características:

- Elevada presencia del capital familiar.
- Existencia de “grupos accionariales”, empresas que cuentan con accionistas comunes y, con frecuencia, coordinan estrategias. Son de origen familiar.
- En este segmento se ubican la mayor parte de las empresas que elaboran productos con Denominación de Origen o Indicación Geográfica.
- Ante las dificultades crecientes de vender en la gran distribución, se detecta en estas empresas un apoyo expreso a la comercialización en un radio corto. Esta estrategia está encaminada a abastecer a los canales HORECA y, en los casos de productos de calidad diferencial, un intento de buscar canales alternativos.
- Entre estas empresas es frecuente la elaboración de productos específicos para marcas de grandes empresas o de la distribución.
- En muchos casos producen también a maquila, elaborando el producto final y poniendo la marca de sus clientes.
- En general están centradas en producciones tradicionales, muy vinculadas a las producciones de la zona en la que se ubica.
- El peso de las cooperativas es pequeño, excepción hecha del segmento de aceitunas (primera transformación) y champiñón.
- Muchas tienen graves problemas de gestión y deficientes instalaciones.

Dentro del grupo de cabecera, integrada por las 40 empresas que tienen producciones de conservas superiores a las 8.000 toneladas, se encuentran las siguientes características:

- Con respecto a la estructura del capital:
 - La presencia cooperativa empieza a ser importante, una de las empresas de base cooperativa ocupa la 5ª posición por producción.
 - Existe una presencia considerable del capital español, en gran parte de origen familiar, con tradición en el sector.
 - La presencia de capital extranjero se concreta en: empresas de capital francés especializadas en su país de origen, otras empresas europeas especializadas, presencia de multinacionales con matriz en los Estados Unidos especializadas en tomate, maíz dulce, espárragos, etc.
 - Algunas empresas son propiedad de entidades financieras que no suelen intervenir en la gestión.
 - Existen empresas que pertenecen a grupos empresariales multisector españoles.

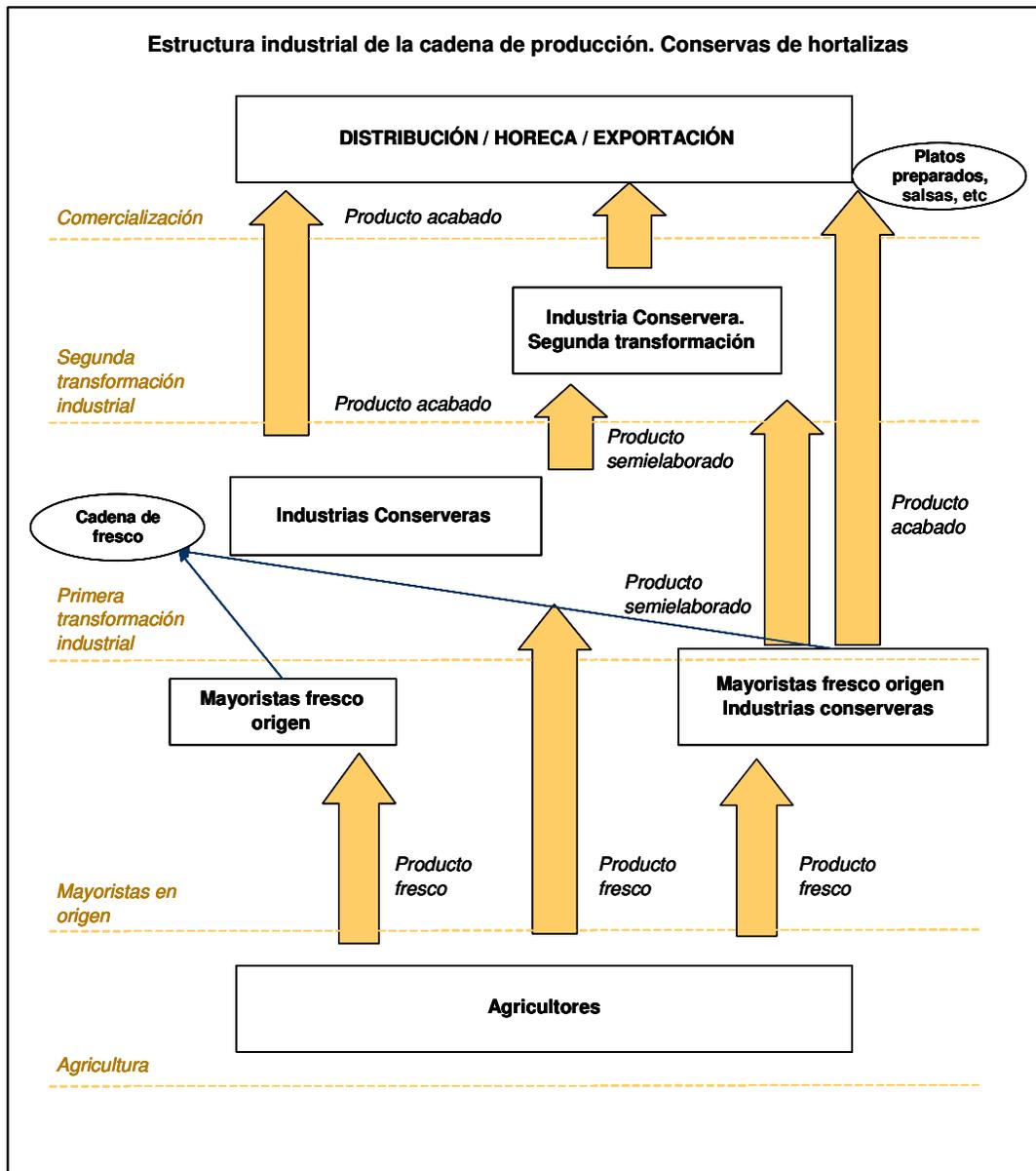
- Con respecto a la diversificación en cuanto al tipo de transformación:
 - La mayoría están especializadas en conservas, con gama de productos más o menos amplia.
 - Existen empresas que trabajan en conservas y congelados.
 - Existen empresas que compaginan la elaboración de almíbares con zumos o incluso mermeladas, directamente o a través de filiales.
 - Entre las empresas conserveras algunas elaboran encurtidos, mientras otras son especialistas en esta gama. Las empresas de encurtidos con frecuencia envasan también aceitunas.
- Con respecto a la diversificación hacia otros sectores:
 - Las empresas buscan aumentar sus cifras de negocio ampliando gama, incorporando productos o presentaciones novedosas.
 - Se están sacando al mercado productos de mayor valor añadido (platos preparados, conservas de productos rallados, conservas de salsas, fruta preparada, etc.).
 - Son muy pocas las empresas que tienen una gran diversificación o pertenecen a grupos empresariales diversificados.
 - Con frecuencia, las empresas o grupos empresariales que hacen el entamado de las aceitunas fabrican aceite.
- Con respecto a la amplitud de gama dentro de las conservas:
 - Existen empresas especializadas en champiñón, tomate y almíbares. En las restantes gamas es menos frecuente la especialización.
 - La mayoría de las empresas tienden a ampliar su gama para disminuir riesgos y mantener activa la empresa el mayor tiempo posible.
 - Existen empresas que trabajan un número de variedades limitado.
 - Algunas pequeñas empresas se especializan en elaborar para las grandes las producciones más demandantes de mano de obra (pimiento asado).
- Con respecto al ámbito geográfico:
 - Todas las empresas catalogadas como pequeñas e incluso medianas están ubicadas en una sola región.
 - Entre las firmas mayores hay algunas que están ubicadas en más de una región o país, generalmente en busca de materia prima.

- Las empresas con instalaciones en varios países son filiales españolas de empresas multinacionales o europeas, empresas españolas con instalaciones industriales en terceros países o bien empresas exportadoras con filiales comerciales en los países destino.

Rasgos específicos en algunas producciones:

Tomate:

- La producción de concentrado está localizada sobre todo en Extremadura (80%). Los pelados y purés se realizan también en el Valle del Ebro y Murcia.
- Tradicionalmente en este segmento se han encontrado algunas de las mayores empresas del sector, sobre todo en el concentrado, cuyo destino principal durante muchos años ha sido la exportación.
- Muchas de las empresas de primera transformación elaboran salsas, sobre todo tomate frito, aunque venden una parte considerable a industrias de segunda transformación.
- Existen empresas, algunas de gran dimensión, especializadas en esta producción. La mayoría la compagina con otras gamas.
- En general, las empresas que trabajan tomate son de tamaño grande o mediano.



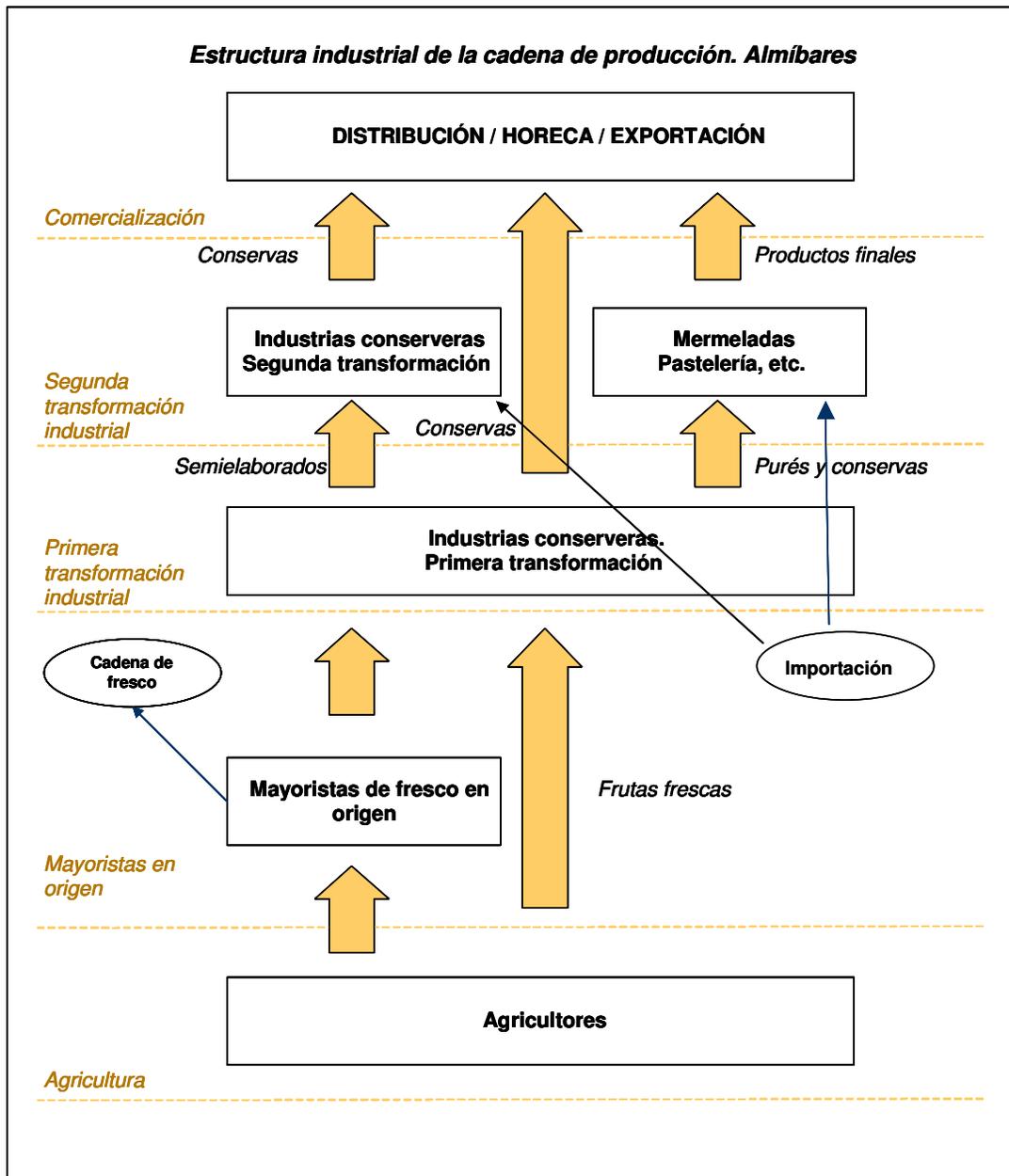
- En la campaña 2003 había funcionando tres nuevas empresas en Extremadura. Para el año 2005 está prevista la apertura de diez fábricas más en Extremadura y la ampliación de una en Andalucía. En este año la producción de estas nuevas industrias superará más del 30% del total nacional, situándose muy por encima del umbral asignado a España.
- Se plantea por lo tanto un escenario de sobreproducción muy acusado que hará caer el volumen de la ayuda. Esta situación tiene difícil solución, máxime teniendo en cuenta el crecimiento de la producción procedente de China.

Espárrago:

- La producción de espárrago es la que ha sufrido una mayor deslocalización: de las zonas tradicionales del Valle del Ebro, donde apenas resta la producción amparada por la Denominación de Origen de Espárrago de Navarra, primero hacia Castilla la Mancha, Extremadura y Andalucía y luego hacia terceros países.
- Este producto es el que más valor ha perdido en el mercado, en pocos años ha pasado de ser un producto de lujo a venderse mayoritariamente con marca de distribuidor y precios de reclamo.
- La industria española elabora también este producto en países terceros y embota producto importado ya en conserva o congelado.

Almíbares:

- Las empresas españolas son competitivas en términos generales.
- En algunos productos existen dos niveles de transformación: La primera consiste en el troceado que se congela o se conserva, y la segunda en el envasado final, la mezcla, etc.
- Para algunas gamas utilizan materia prima importada semielaborada.
- Existen algunas empresas especializadas o casi especializadas en satsuma, aunque la mayoría ya han diversificado sus gamas.
- En las producciones españolas elaboradas con materia prima española existe conexión con la cadena de producción para fresco, se complementan las campañas y a veces el primer operador es el mismo.



Aceitunas:

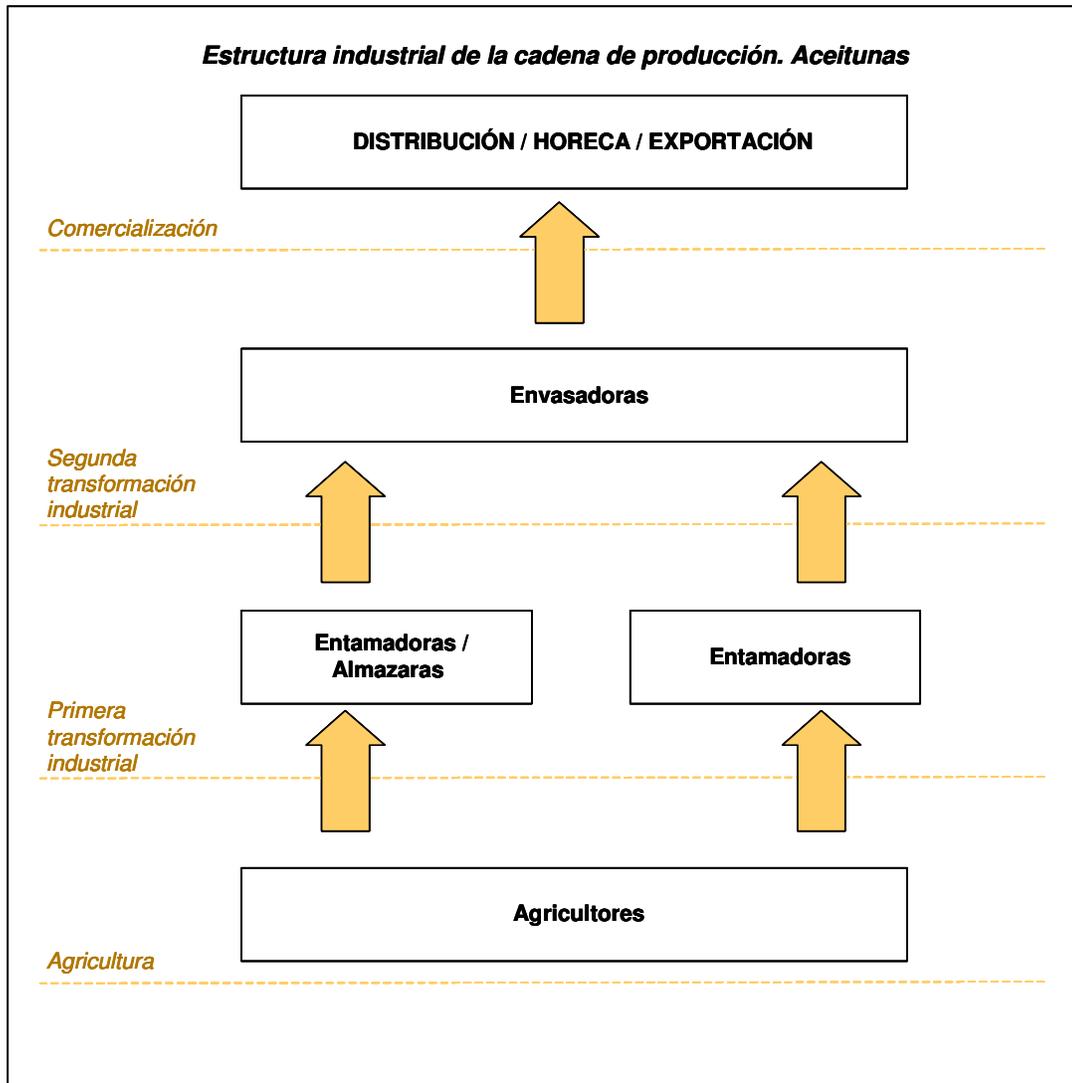
- Las empresas que realizan la primera transformación son con frecuencia cooperativas que también trabajan en el sector de aceites. Las que realizan la segunda transformación suelen trabajar también con encurtidos.
- Existen también empresas que realizan el proceso completo.
- Algunas de las mayores empresas envasadoras están en la Comunidad Valenciana o Murcia, lejos de la industria de primera transformación.
- Esta producción está teniendo un alto crecimiento, entre la campaña 1998-99 y la 2001-02 más de un 50%.
- Hay un predominio de capital español.

Setas:

- En este segmento la verticalización es alta.
- La producción se centra fundamentalmente en La Rioja, que se ha configurado como una de las principales productoras, y Castilla La Mancha.
- España se muestra bastante competitiva.
- En este segmento la conexión con la producción para fresco es mayor.

Mermeladas:

- Se trata de una segunda transformación acometida por empresas especializadas o por las que elaboran varias gamas.
- Es un mercado estancado con mucho peso de las marcas de distribución.



2.2.2. Congelados

La dimensión media de las empresas congeladoras es mayor que las conserveras y apenas hay pequeñas empresas. El MAPA informa de la existencia de 34 empresas elaboradoras de congelados vegetales, mientras Alimarket identifica 18 empresas congeladoras de hortalizas y frutas con producciones superiores a las 10.000 toneladas y 35 empresas, tanto productoras como comercializadoras, con volúmenes superiores a las 1.200 toneladas.

La cadena de producción de los congelados vegetales empieza en los agricultores, generalmente especializados en la producción para este destino. El segundo escalón lo ocupan las cooperativas de comercialización, que se ocupan de disciplinar la producción agraria y organizar la venta a la fábrica. Algunas realizan la recolección. Está incrementándose el número de cooperativas, que están sustituyendo la relación contractual directa de los industriales con los agricultores.

Las empresas de la primera transformación o congeladoras son las que realizan el proceso de ultracongelado. Pueden asumir el almacenamiento, preparación de mezclas y envasado para el consumo, o vender los graneles. Es muy frecuente el envasado con marca propiedad de otras firmas (mayoristas, empresas de otras gamas de congelado o gran distribución).

Las empresas de primera transformación suelen estar especializadas y manejar volúmenes altos. Las situaciones más frecuentes son las siguientes:

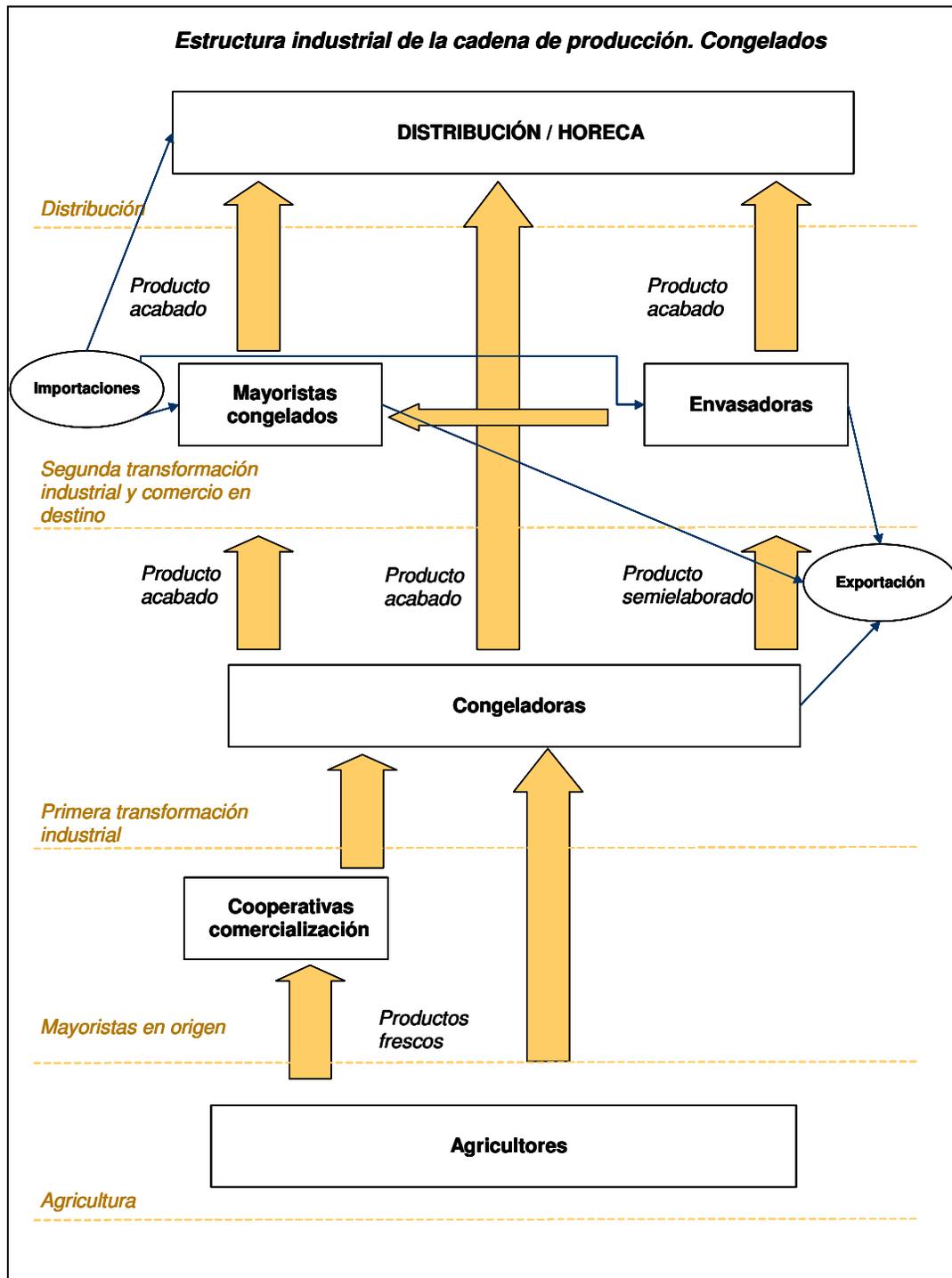
- Algunas de las mayores venden su producción prioritariamente a granel o la envasan con marca de otros, aunque en un pequeño segmento utilicen marca propia.
- Las hay especializadas en la exportación o el servicio a hostelería.
- Algunas de las especializadas envasan la mayor parte con marca propia.
- Algunas elaboran ya las mezclas, mientras otras venden los graneles simples.
- Algunas empresas trabajan en conservas y congelados.

Los grandes grupos multinacionales multisectoriales han salido recientemente de la producción directa de congelados (primera transformación), mientras siguen activos en la segunda transformación (platos preparados) o incluso siguen vendiendo con marcas propias esas gamas. En ambos casos la desinversión ha ido acompañada de acuerdos de suministro y colaboración con los compradores de los activos. En ambos casos las empresas han sido compradas por especialistas en congelados o en frutas y hortalizas transformadas.

Aunque la mayoría de las congeladoras trabajan una gama amplia de productos, las hay especializadas en patata y fresa.

Las empresas de segunda transformación son las siguientes:

- Las empresas marquistas que se limitan a envasar y en algunos casos realizar las mezclas.
- Las empresas que elaboran platos preparados o salsas a partir de congelados.



- Empresas que trabajan en todas las gamas de congelado, especialmente en pescado.
- Las empresas que realizan otras transformaciones a partir de congelados: zumos diluidos, mermeladas, conservas.

La cadena de producción de los congelados vegetales empieza en los agricultores, generalmente especializados en la producción para este destino. El segundo escalón lo ocupan las cooperativas de comercialización, que se ocupan de disciplinar la producción agraria y organizar la venta a la fábrica. Algunas realizan la recolección. Está incrementándose el número de cooperativas, que están sustituyendo la relación contractual directa de los industriales con los agricultores.

Las empresas de la primera transformación o congeladoras son las que realizan el proceso de ultracongelado. Pueden asumir el almacenamiento, preparación de mezclas y envasado para el consumo, o vender los graneles. Es muy frecuente el envasado con marca propiedad de otras firmas (mayoristas, empresas de otras gamas de congelado o gran distribución).

Las empresas de primera transformación suelen estar especializadas y manejar volúmenes altos. Las situaciones más frecuentes son las siguientes:

- Algunas de las mayores venden su producción prioritariamente a granel o la envasan con marca de otros, aunque en un pequeño segmento utilicen marca propia.
- Las hay especializadas en la exportación o el servicio a hostelería.
- Algunas de las especializadas envasan la mayor parte con marca propia.
- Algunas elaboran ya las mezclas, mientras otras venden los graneles simples.
- Algunas empresas trabajan en conservas y congelados.

Los grandes grupos multinacionales multisectoriales han salido recientemente de la producción directa de congelados (primera transformación), mientras siguen activos en la segunda transformación (platos preparados) o incluso siguen vendiendo con marcas propias esas gamas. En ambos casos la desinversión ha ido acompañada de acuerdos de suministro y colaboración con los compradores de los activos. En ambos casos las empresas han sido compradas por especialistas en congelados o en frutas y hortalizas transformadas.

Aunque la mayoría de las congeladoras trabajan una gama amplia de productos, las hay especializadas en patata y fresa.

Las empresas de segunda transformación son las siguientes:

- Las empresas marquistas que se limitan a envasar y en algunos casos realizar las mezclas.
- Las empresas que elaboran platos preparados o salsas a partir de congelados.

- Empresas que trabajan en todas las gamas de congelado, especialmente en pescado.
- Las empresas que realizan otras transformaciones a partir de congelados: zumos diluidos, mermeladas, conservas.

Existen empresas que acometen todas las fases, e incluso algunas cuentan con red de minoristas propia o compartida con otras congeladoras.

Entre las empresas congeladoras hay algunas de capital nacional que conviven con empresas de capital europeo y otras multinacionales. Los rasgos principales son:

- Existe un número significativo de empresas de capital europeo, que pertenecen a firmas foráneas, especialmente francesas, especializadas en congelados, algunas en vegetales y otras en una gama más amplia. Es también importante la presencia de multinacionales.
- La participación de las cooperativas es muy pequeña. De las sociedades consideradas sólo se ha encontrado un caso.
- Existen empresas de capital familiar o de socios locales españoles. En los últimos años, la presencia de empresas españolas entre los primeros puestos de la clasificación de empresas por facturación es muy significativa. Algunas de ellas son multisector o pertenecen a grupos empresariales multisector, mientras otras trabajan con conservas.

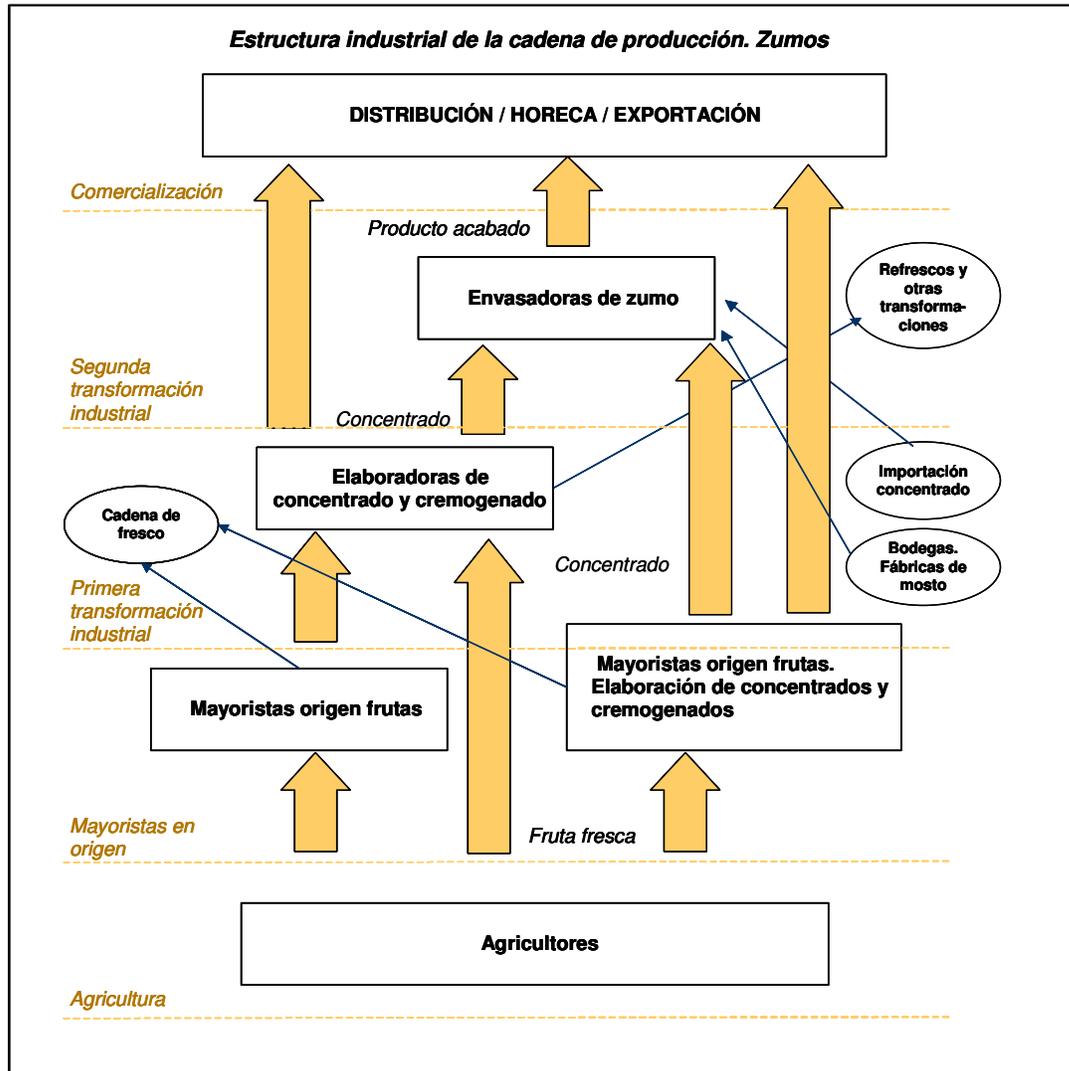
En la cadena de producción de congelados juegan un papel importante los mayoristas en destino que cuentan con almacenes. Algunos tienen marcas y tiendas especializadas e incluso otros realizan reparto a domicilio o a la hostelería directamente. También son operadores en el mercado europeo. Cuentan con logística propia, llegando a prestar sus servicios logísticos a otros operadores o, la subcontratan con terceros. Algunas realizan el envasado de los productos. Estos mayoristas en buena medida están también instalados en los MERCA: según cifras de MERCASA en el 2001 había 119 empresas dedicadas al almacenamiento y distribución de congelados (todas las gamas).

2.2.3. Producción de zumos

La facturación del sector de zumos en el año 2002 ascendió a 967 millones de euros. Está formado por 40 empresas²¹. Este sector está creciendo muy rápidamente.

En el sector de zumos existen dos transformaciones muy diferenciadas: La elaboración de zumos frescos, en la que no hay segunda transformación y la elaboración de zumos a partir de concentrados (congelados o no). Esta segunda, que es la mayoritaria, requiere dos transformaciones: La elaboración del concentrado o cremogenado y la dilución o en su caso mezcla y envasado. El producto concentrado puede ser elaborado en España (o en Europa) o, más frecuentemente, adquirirse en el mercado internacional.

²¹ Cifra del Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural (MAPA, 2003), la revista Alimarket para 2002 señala la existencia de 41.



La elaboración de zumos (primera transformación) es muy diversa según el producto. En España se elaboran principalmente zumos de los siguientes productos:

- Uva: la elaboración de mosto se realiza por parte de las bodegas que venden una parte de su producción como mosto, que debe ser concentrado o rectificado, por los fabricantes de mostos, que rara vez son las propias bodegas. Los mostos vuelven a la cadena de producción del vino, se embotellan como mostos simples para su consumo como refresco, o se destinan a la mezcla en zumos compuestos diluidos. Suelen utilizarse como diluyente de cremogenados. Existen áreas vitícolas especializadas en producciones para mostos.
- Manzana: se elaboran concentrados que se destinan a zumos u otras industrias (licores). Estas empresas están en las áreas de producción (Valle del Ebro) y con frecuencia están vinculadas a los operadores de fresco. En una de las principales empresas hay participación de cooperativas orientadas a producto fresco.
- Melocotón: es elaborado por el mismo tipo de empresas que el concentrado de manzana. Su destino principal es la elaboración de zumos diluidos.
- Cítricos: su elaboración está vinculada a las ayudas de la OCM. Suelen elaborarse por empresas próximas a los intereses del sector cítrico. Algunas son operadores del mercado de fresco. En algunas de las mayores existen intereses cooperativos. Se elaboran dos tipos de zumos, los concentrados, que deben ser diluidos, y los frescos, generalmente pasterizados, que requieren una logística específica.

Las empresas de primera transformación no son de gran dimensión. En un amplio porcentaje están vinculadas a manipuladores de frutas frescas o a conservas.

Las empresas envasadoras de zumos, néctares y las de refrescos constituyen la segunda transformación. Se consideran aquí expresamente las de zumos y néctares. Estas empresas realizan las mezclas, envasan con marca propia o marca del distribuidor y asumen la venta a la gran distribución.

Según la composición de capital, los tipos de empresas son:

- Firmas de capital europeo, generalmente filiales de empresas de zumos y/o refrescos de rango continental.
- Firmas de capital cooperativo.
- Firmas de capital español que operan en otros sectores prioritariamente lácteos y vinos de mesa.
- Firmas del sector de frutas y hortalizas frescas o conservas.
- Firmas de refrescos.

Cabe destacar que las empresas de segunda transformación se abastecen en buena medida de productos provenientes de los mercados internacionales. A su vez, algunas también destinan la mayor parte de sus productos al mercado europeo con marca propia o del cliente.

2.3. Análisis empresarial de la cadena de producción

Las empresas que desarrollan su actividad en el sector de las frutas y hortalizas transformadas combinan su trabajo en uno o varios de los sistemas productivos y en uno o más de los eslabones. Además pueden trabajar con una única gama o con varias.

El estudio de estas conexiones es el punto de partida del análisis empresarial de la cadena de producción.

La actividad de una empresa en varios eslabones y en varios subsectores 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. Los procesos de verticalización también pueden darse mediante acuerdos de suministro a medio plazo con protocolos de producción y especificación de producto. Todo esto va limitando el ámbito de desarrollo del mercado abierto. En este sector este proceso está directamente ligado a las estrategias de la gran distribución y se ve reforzado por la aplicación de la trazabilidad.

En las frutas y hortalizas tiene una particular relevancia la existencia de “relaciones de coordinación vertical cooperativa”²², en las que los socios son a la vez propietarios y suministradores de la empresa de la fase superior.

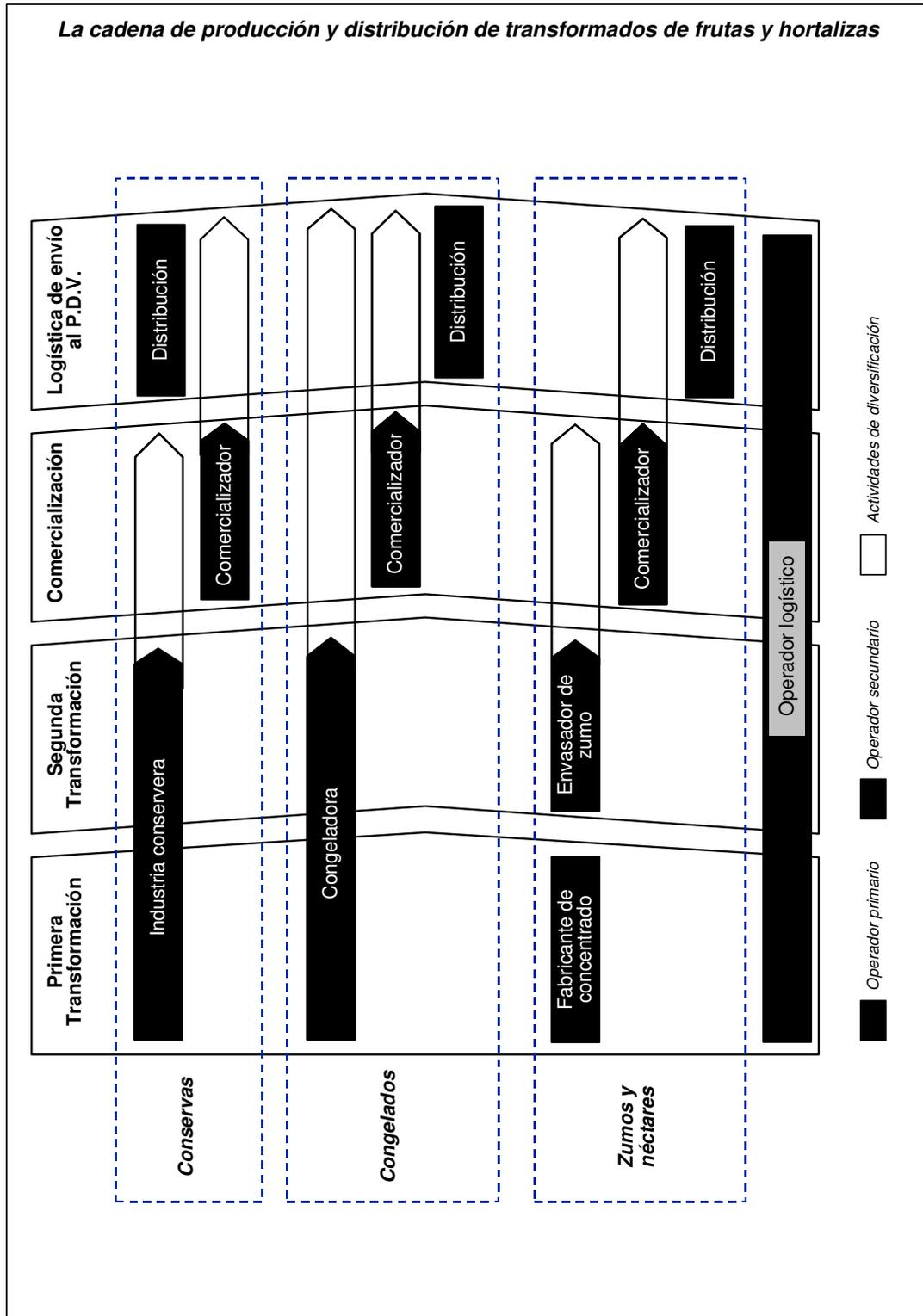
En muy poco tiempo se ha pasado de cooperativas que se limitaban a la venta en común, a la entrada en el negocio de la primera transformación industrial. Esta relación se da tanto entre los socios agricultores y las cooperativas de primer grado, como entre éstas y las cooperativas de segundo grado. En este caso, las cooperativas de primer grado, con frecuencia, participan en el capital de las industrias.

En cualquiera de los escenarios, entre los socios y la cooperativa se establecen flujos de mercancías, financieros y de información que circulan en ambas direcciones. Igualmente 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. Por el contrario, la fragmentación de la fase agraria y su escasa profesionalización en muchos casos puede llegar a impedir un proceso adecuado de decisiones empresariales en la cooperativa.

Las relaciones horizontales con otras cadenas de producción alimentaria, la dimensión de las empresas y la detección de las principales tendencias son los otros elementos fundamentales en el análisis empresarial. Entre ambas permiten establecer una clasificación de empresas con debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades similares y estrategias comunes.

Este capítulo se refiere a las relaciones verticales y horizontales existentes entre las empresas de las distintas subcadenas de frutas y hortalizas transformadas, y a las horizontales existentes con otros subsectores dentro del sistema alimentario.

²² “Análisis de las cooperativas en la cadena de producción del aceite de oliva”. Langreo, A. Serie Estudios Nº 2. IMER. Sevilla. 2000.



2.3.1. La coordinación vertical dentro de las distintas subcadenas de producción de frutas y hortalizas transformadas

Conservas

El grado de verticalización del subsector es sensiblemente inferior al de otros sectores alimentarios, en la medida en que no existe apenas vinculación de capital entre las empresas que acometen las diversas fases.

Sin embargo, existen formas de coordinación vertical interesantes entre las distintas fases que se reseñan a continuación:

La verticalización entre la industria y la agricultura

Se establece a través de fórmulas contractuales y mediante fórmulas cooperativas:

- En numerosos productos existe una tradición de relación contractual entre industriales y agricultores, en ocasiones respaldado por la OCM de frutas y hortalizas, que lleva implícito un desarrollo de las relaciones de coordinación mayor que el correspondiente a un mercado abierto. Estas relaciones se han desarrollado por la necesidad de organizar el suministro a las industrias.
- Existen cooperativas de agricultores que realizan la función de acopio de la materia prima y mantienen contratos con las industrias. En este caso entre la cooperativa, operador comercial y los agricultores hay una coordinación vertical.
- Algunas de estas cooperativas de gran tamaño han acometido la transformación industrial o bien participan con capital en industrias conserveras. En estos casos, la coordinación vertical cooperativa abarca la agricultura y la primera transformación.

La verticalización entre la primera y segunda transformación

- En el tomate se encuentran casos de verticalización de la primera y segunda transformación en la misma empresa.
- La producción de mermelada está con frecuencia verticalizada en el mismo grupo empresarial o incluso en la misma empresa.
- En el champiñón, una gran parte del sector está totalmente verticalizado.

Las ventas a la gran distribución se hacen directamente, con acuerdos más rígidos cuando los productos son de marca propia.

Congelados

La verticalización entre la primera transformación y la fase agraria es más acusada y se presenta de las siguientes formas:

- Existencia de cultivos propios de las industrias, actividad que está en franco declive. En estos casos la integración vertical entre ambas fases es completa.
- Relaciones contractuales directas de las industrias con los agricultores, en las que a veces la industria se encarga de la recolección.
- Acuerdos de las industrias con cooperativas de agricultores que se encargan de realizar u organizar la recolección y planificar los cultivos. Estas cooperativas pueden dedicarse también a gamas de fresco.

La verticalización entre la primera y la segunda transformación es cada vez menor, de forma que se ha consolidado un sistema productivo en el que la actividad del congelado, el almacenamiento y el envasado y preparación final (incluyendo la elaboración de mezclas o de platos preparados basados en verduras) se realiza por parte de empresas diferentes sin conexiones de capital, entre las que, en todo caso, hay acuerdos de suministro a medio plazo con especificaciones de producto. Este hecho es coherente con la generación de un mercado significativo de verduras congeladas a granel nacional e intraeuropeo, e incluso mundial. Esto permite que las empresas multisector se centren en la segunda transformación y sean las que dispongan de marca.

Zumos

Cuando la primera transformación se elabora en España, las relaciones entre las empresas que realizan la primera transformación y las explotaciones agrarias se mueven en los mismos términos que en las conservas:

- Relaciones contractuales, amparadas por la OCM en los cítricos y basadas en un contrato homologado.
- Relaciones de coordinación vertical cooperativa, en el caso de que la primera transformación sea realizada por estas empresas.
- Cuando la compra de la cosecha se lleva a cabo en árbol, es el mayorista en origen el que vende a la industria de zumos.

Las relaciones entre las empresas de primera y segunda transformación suelen ser de compraventa con acuerdos de suministro a medio plazo.

2.3.2. La coordinación horizontal dentro de las distintas subcadenas de producción de frutas y hortalizas transformadas.

Relaciones horizontales entre empresas de las subcadenas de producción de frutas y hortalizas transformadas

- Empresas que trabajan en conservas y congelados. Tienen marca propia y se encuentran entre las mayores del sector.
- Empresas que trabajan en conservas y zumos (concentrados y envasados). Suelen ser del grupo líder.
- Cooperativas que dirigen sus producciones tanto a conserva como a zumos.
- Existen cooperativas que realizan conservas y venden producciones a la subcadena de congelado.

Relaciones horizontales con empresas de otras cadenas de producción dentro del sistema alimentario

Con el sector del aceite de oliva:

- La vinculación se da en la fase agraria, las explotaciones pueden ser las mismas.
- Las entamadoras de aceitunas están vinculadas a las almazaras con mucha frecuencia.

Con el sector de frutas y hortalizas frescas:

- La vinculación tiene lugar en la fase agraria cuando las producciones pueden ir dirigidas indistintamente a un destino u otro.
- Las cooperativas de primer grado y los mayoristas en origen pueden trabajar en producto fresco y destinado a conserva.
- Algunos grandes mayoristas en origen de frutas y hortalizas frescas elaboran zumos.
- Algunas cooperativas conserveras también operan en el sector de fresco.

Con el sector congelador de pescado:

- Las empresas de segunda transformación pueden coincidir.
- Las empresas de pescado congelado suelen incluir en su gama vegetales que encargan a las congeladoras de vegetales.
- Las empresas mayoristas en destino o trabajan con todas las gamas.

Con el sector de platos preparados:

- Algunas congeladoras y conserveras han comenzado a elaborar platos preparados.
- Las empresas especializadas en platos preparados se abastecen de congeladoras y conserveras.
- Algunas conserveras pertenecen a grupos multisector y/o multipaís.

Con el sector de vinos:

- Las bodegas de producción elaboran vino y mostos.
- Algunas embotelladoras, sobre todo de vinos de mesa, envasan zumos.
- En algunos casos utilizan el mismo mayorista en destino.

Con el sector lácteo:

- Algunas empresas de leche líquida envasan zumos.
- Los concentrados de zumos se emplean en los nuevos zumos de base láctea.
- Las empresas de derivados lácteos consumen conservas, congelados y preparados de frutas.

Con los sectores de pastelería:

- Estos sectores son consumidores de frutas congeladas y en conserva.

Con el sector de salsas:

- Las salsas constituyen la segunda transformación de los concentrados de tomate.
- Algunas conserveras elaboran salsas basadas en vegetales.

Con los sectores de bebidas espirituosas:

- Elaboración de licores a base de concentrados.

2.3.3. Principales tendencias

- En términos generales todo el sector está funcionando adecuadamente y se mantiene el ritmo de incremento de las exportaciones.
- Se consolida la existencia de un tráfico internacional de productos semielaborados que son finalizados en el país destino.
- Se consolida la especialización de las producciones para industria en algunas hortalizas, mientras en la mayor parte de las frutas sigue siendo un destino indistinto.
- Está aumentando la importancia de las cooperativas en el suministro a la industria conservera y congeladora. En ambos casos las cooperativas juegan un papel importante en la organización del suministro, e incluso en congelados llegan a realizar la campaña.
- Se mantiene la tradición de relación contractual en las hortalizas para conserva y para congelados, en algunos casos amparada por la OCM y/o la Ley de Contratos.
- En aquellas frutas en el que el destino para conserva y/o congelado es indistinto y es frecuente la compra en árbol, son los mayoristas en origen (cooperativas o sociedades mercantiles) los que mantienen la relación comercial con las industrias.
- La adecuada salida industrial de una parte de la producción es imprescindible para el adecuado funcionamiento de las campañas de fresco en producciones como los cítricos, la fresa, el melocotón, etc.
- En los últimos 10 años se ha incrementado bastante la participación de las cooperativas en los transformados vegetales, en especial conservas o zumos.
- La industria de conservas está viviendo un proceso de concentración muy acusado: disminuye el número de empresas y aumenta la facturación. Este proceso se debe a:
 - Incremento de la facturación de las empresas mayores.
 - Cierre y/o venta de algunas empresas pequeñas.
 - Fusiones o ventas en las medianas. Con frecuencia son adquiridas por las de mayor dimensión.
- Paralelamente se mantiene o incluso crece un colectivo de empresas pequeñas y medianas con calidad diferencial y que han encontrado nichos de mercado.
- Entre las empresas pequeñas y medianas aparecen problemas de gestión, inadecuada comercialización e incluso deficientes instalaciones.
- Se detecta una tendencia a la colaboración entre empresas para determinados fines (exportación, investigación).
- Algunas de las principales conserveras españolas han instalado plantas de producción en terceros países (Perú, Marruecos, China) y participan del flujo hacia la Unión Europea.

- Las conservas de carácter local y tradicional tienen un potencial razonable. Bastantes variedades gastronómicas basadas en verduras se han incorporado a la gama de las conservas.
- El segmento de concentrado de tomate está viviendo una gran expansión debido por un lado a la rentabilidad del cultivo, que ha disminuido sus costes, y por otro a la instalación de un número alto de nuevas empresas de concentrado en Andalucía y Extremadura, la mayor parte con ayudas públicas, muchas de las cuales tienen base cooperativa. Este proceso está vinculado al pago de las ayudas a través de las OPFH contemplado en la OCM vigente. Se puede incurrir en una situación excedentaria de difícil salida.
- Se mantiene un número pequeño de empresas congeladoras de vegetales. En general son empresas especializadas, aunque algunas de las mayores del sector de transformados vegetales trabajan en conservas y congelados. Se han consolidado algunos líderes de gran tamaño.
- Aunque hay algunas empresas congeladoras que realizan todo el proceso y envasan con marca propia, se consolidan las empresas de gran dimensión que venden graneles o envasan con marca de terceros (distribución, empresas de congelados de pescados o de platos preparados o mayoristas). Esto consolida la existencia de una segunda transformación.
- Se mantiene la importancia de los mayoristas de congelado en destino. Estas empresas a veces proveen la logística necesaria, algunas tienen marcas propias, realizan gran parte del comercio exterior, cuentan con buenas redes y algunas poseen tiendas propias altamente especializadas o incluso reparto a domicilio.
- Las mayores empresas multisector y multipaís con marcas consolidadas se están alejando de la primera transformación de vegetales y se consolidan en salsas o platos preparados. Únicamente quedan en producciones muy concretas: tomate, maíz dulce.
- La mayor parte de las conserveras y congeladoras ha intentado ampliar la gama de productos agrarios que elaboran de cara a disminuir la estacionalidad. Siguen existiendo algunas muy especializadas (tomate, champiñón, fresa).
- En el champiñón se está consolidando el proceso de verticalización del sector.
- En las aceitunas se consolida la disociación de las empresas que realizan el entamado (fundamentalmente cooperativas), y las que aderezan, envasan y tienen la marca, que suelen ser también las que exportan.
- El espárrago, producto estrella de la industria conservera de hace unos años, casi ha desaparecido, excepción hecha del amparado por la Denominación de Origen Navarra. En unas zonas se ha orientado a fresco y en otras ha sido sustituido por otras producciones.
- Está disminuyendo la producción de mermeladas.
- Existe una producción importante y creciente de purés y frutas congeladas dirigidas a la hostelería y al subsector de pastelería artesanal e industrial.

- Existen pocas conexiones, salvo a través de las cooperativas, entre los mayoristas de fresco y las industrias de transformados. Esta conexión sólo se mantiene e incluso aumenta en el segmento de zumos.
- En cítricos se mantienen algunas empresas que elaboran zumo fresco. El sector ha crecido poco.
- Se consolida la división entre primera y segunda transformación en la producción de zumos.
- Se mantiene un importante peso de la importación en zumos concentrados de cítricos, piña y manzana.
- Las cooperativas han incrementado su presencia en el segmento de zumos concentrados y cremogenados.
- Hay un número significativo de mayoristas de frutas que realizan directamente zumos o que participan en empresas que los elaboran.
- Entre las envasadoras de zumos, las hay especializadas de capital español, filiales de empresas multinacionales y empresas que envasan otros productos. Destaca la posición de las lácteas y las embotelladoras de vino.
- Las marcas de la gran distribución tienen bastante presencia (en torno al 30% como media) en conservas, congelados y zumos, especialmente en las gamas más maduras.
- Se aprecia una gran diversificación de gamas finales, de formatos y presentaciones.
- Entre los nuevos formatos cabe destacar la importancia de los preparados gastronómicos, las comidas tradicionales y las mezclas preparadas según uso. Destaca el desarrollo de platos preparados basados en verduras por la industria conservera.
- Destaca la importancia del servicio directo a los canales HORECA. Se han detectado empresas especializadas en este canal comercial, al que han adaptado sus especialidades y formatos. Algunas de las grandes empresas cuentan con direcciones o filiales especializadas en el servicio a este canal.

2.3.4. Tipología de empresas

A efectos de los análisis DAFO que se realizan en el apartado siguiente, se determinan unos tipos de empresas que tienen posiciones estratégicas similares. Estos tipos se han definido teniendo en cuenta los tipos de transformación, la fase de la cadena de producción en la que se encuentran ubicados, los productos, la dimensión y las relaciones de coordinación horizontal y vertical.

Dada la amplitud de transformaciones y de productos, el abanico de tipos de empresas del sector resulta muy amplio. A efectos de este trabajo se ha hecho una selección de los principales²³.

²³ No se consideran aquí las empresas de segunda transformación de platos preparados ni salsas. Las empresas de congelado de pescados se incluyen en el capítulo correspondiente.

Los tipos de empresas definidos son los siguientes:

- Pequeñas y medianas conserveras vinculadas a productos de calidad diferencial. Se trata en todos los casos de pequeñas y medianas empresas, algunas de ellas acogidas a los programas de desarrollo rural. Pueden considerarse en este bloque a las empresas de los productos acogidos a una DOP o IGP, además de otros tradicionales²⁴.
- Cooperativas de comercialización, algunas de las cuales industrializan o participan en firmas industriales. Dentro de este bloque las que industrializan directa o indirectamente y tienen una cierta dimensión son menos de 10, entre las que hay cuatro de segundo grado de adecuada dimensión. Con frecuencia, son cooperativas de segundo grado, o empresas mercantiles constituidas o participadas por éstas, las que acometen la transformación. El número de cooperativas que entran en la actividad industrial está aumentando. Su gama se corresponde con los productos de sus socios. Por el momento la entrada de las cooperativas se centra en conserva y zumos, estando mucho menos avanzado el proceso en congelados.
- Entamadoras de aceitunas. El MAPA reconoce la existencia de 416 empresas de aceituna de mesa, la mayor parte de las cuales son entamadoras. Hay muchas cooperativas. Una parte está vinculada a almazaras. Son muy pocas las que terminan el producto, aunque están aumentando. Están localizadas en las áreas olivareras.
- Empresas conserveras medianas no vinculadas a calidad diferencial. Existen unas 500 empresas de este tipo. La mayor parte de las cuales son muy pequeñas. Predomina el capital familiar y muchas de ellas están atravesando serias dificultades. La gama producida depende de los cultivos de la zona.
- Grandes empresas conserveras. Se considera que existen unas 40 empresas con producciones superiores a 8.000 toneladas. Entre ellas se cuentan varias de las grandes cooperativas que industrializan. Existe presencia de capital extranjero. Algunas también producen congelados. La diversificación de producto es muy variable.
- Congeladoras. Existen 34 empresas (MAPA), aunque sólo 18 tienen producciones superiores a las 10.000 toneladas. Algunas comparten esta actividad con la de conservas. En este bloque conviven estrategias muy distintas: desde las especializadas en graneles a las que tienen marcas propias. Se han encontrado empresas especializadas en servir al canal HORECA. En este segmento existe presencia de capital extranjero.

²⁴ No es posible saber la cifra de estas empresas, ya que no están claramente identificados los productos tradicionales y la barrera entre ellos y los productos convencionales es muy difusa, pero se puede estimar que puede haber en torno a 30 empresas de este tipo funcionando de forma estable.

- Mayoristas de congelados. Generalmente son empresas que trabajan también otras gamas de congelados. Algunas cuentan con marcas propias e incluso red de tiendas, mientras otras han puesto en marcha servicio a HORECA o a domicilio. Puede haber más de 100 empresas de este tipo, aunque las grandes son menos de diez.
- Elaboradoras de concentrados y cremogenados. El MAPA da la cifra de 40 empresas de zumos y néctares. Las que tienen importancia en la elaboración de concentrados y cremogenados son menos de 15, incluidas las fábricas de mosto.
- Envasadoras de zumos. Estas empresas realizan las mezclas, diluyen y envasan. Hay empresas de capital europeo y nacional. Las principales del sector son menos de 10. En este segmento se han introducido muchas de las que tienen buenas instalaciones para envasado de líquidos en tetra pack: firmas lácteas, bodegas envasadoras, empresas de refrescos, etc.

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 con respecto a su entorno. 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 a 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.

El análisis DAFO se realiza para cada una de los tipos de empresas determinados en el apartado anterior, para cuya determinación se ha tenido en cuenta el tipo o tipos de transformación acometida y las características de la empresa y del producto final.

Las empresas consideradas son:

- Pequeñas y medianas conserveras vinculadas a productos de calidad diferencial.
- Cooperativas de comercialización, algunas de las cuales industrializan o participan en firmas industriales.
- Entamadoras de aceitunas
- Empresas conserveras medianas y pequeñas no vinculadas a calidad diferencial.
- Grandes empresas conserveras.
- Congeladoras.
- Mayoristas de congelados.
- Elaboradoras de concentrados y cremogenados.
- Envasadoras de zumos.

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.

Pequeñas y medianas empresas vinculadas a productos de calidad diferencial

Se trata en todos los casos de pequeñas y medianas empresas. Se consideran en este bloque las empresas de los productos acogidos a una DOP o IGP, además de otros tradicionales.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• Productos con una adecuada imagen en los mercados• Estrecha vinculación con los proyectos de desarrollo rural• Suelen ser productos correctamente asentados en su nicho de mercado• Adecuado conocimiento del producto por parte de empresarios y trabajadores• Empresas estrechamente vinculadas al sistema productivo local	<ul style="list-style-type: none">• Dimensión muy reducida• Suelen tener problemas de gestión• Adolecen de equipos comerciales reducidos• Dificultades para aplicar el paquete de seguridad alimentaria• Escasa imagen y posicionamiento de sus marcas• Estacionalidad muy acusada de su actividad• Gama estrecha de productos
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Incremento del turismo de interior que suele valorar estas producciones• Auge de las Denominaciones de Origen e indicaciones geográficas protegidas• Desarrollo de espacios de productos Gourmets y de la tierra en la gran distribución• Crecimiento de las tiendas especializadas en productos artesanales• Aprovechamiento de los mecanismos públicos de apoyo a la exportación e investigación• Ampliación de gama, presentaciones y formatos	<ul style="list-style-type: none">• Endurecimiento de las normas de seguridad alimentaría

Cooperativa de comercialización

Dentro de este bloque las que industrializan directa o indirectamente y tienen una cierta dimensión son menos de 10, entre las que hay cuatro de segundo grado de adecuada dimensión. Con frecuencia, son cooperativas de segundo grado, o empresas mercantiles constituidas o participadas por éstas, las que acometen la transformación. El número de cooperativas que entran en la actividad industrial está aumentando. Su gama se corresponde con los productos de sus socios. Por el momento la entrada de las cooperativas se centra en conserva y zumos, estando mucho más atrasado el proceso en congelados.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Adecuada verticalización con la agricultura• Capacidad de organización de la producción• Ventajas fiscales y de acceso a las ayudas• La mayor parte tienen una adecuada dimensión	<ul style="list-style-type: none">• Escasa penetración en la fase industrial• Salvo casos concretos, debilidad de las marcas• En ocasiones, escasa disciplina de los socios• Gama restringida a los productos de los socios• En algunos casos, posible abandono del cultivo por envejecimiento de los agricultores• Acusada estacionalidad
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Constitución de ATRIA y Organizaciones de Productores• Establecimiento de colaboración intercooperativa de cara a completar gama o negociar con los clientes• Desarrollo de una red de tiendas cooperativas• Incremento de la elaboración propia• Ampliación de gama, presentaciones y formatos• Establecimiento de acuerdos con la gran distribución• Establecimiento de secciones de cultivos	<ul style="list-style-type: none">• En algunos productos, preferencia del destino a fresco• Entrada de productos semielaborados en la Unión Europea• Sobredimensionamiento de la industria en algunos sectores

Entamadoras de aceitunas

El MAPA reconoce la existencia de 416 empresas de aceituna de mesa, la mayor parte de las cuales son entamadoras. Hay muchas cooperativas. Una parte está vinculada a almazaras. Son muy pocas las que terminan el producto, aunque están aumentando. Están localizadas en las áreas olivareras..

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Estrecha vinculación con la producción de aceite de oliva• Producto con adecuada imagen• Adecuada verticalización con los agricultores	<ul style="list-style-type: none">• Escasa verticalización con la fase siguiente• Falta de acabado del producto• Inexistencia de marcas• Dependencia de un único producto• Acusada estacionalidad
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Introducción a la fase de acabado del producto• Vinculación al desarrollo rural• Adecuado comportamiento en el mercado de los productos con imagen artesanal y tradicional• Adecuado comportamiento de la exportación• Vinculación a los canales de venta del aceite virgen	<ul style="list-style-type: none">• Incremento del destino para producir aceite de la aceituna• Entrada de producto de países mediterráneos de la Ribera Sur• Competencia en los países destino con las producciones de otros países mediterráneos• Entrada de producto semielaborado de países terceros

Conservas medianas no vinculadas a calidad diferencial

Existen unas 500 empresas de este tipo. La mayor parte de las cuales son muy pequeñas. Predomina el capital familiar y muchas de ellas están atravesando serias dificultades. La gama producida depende de los cultivos de la zona.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Suelen estar bien asentadas en su territorio• Suelen tener bien organizadas sus vías de acopio de materia prima	<ul style="list-style-type: none">• Una buena parte adolece de problemas de gestión e instalaciones deficientes• Se encuentran en una debil posición ante la estrategia de la gran distribución• Su acceso a la exportación no suele ser ágil• Acusada estacionalidad de la actividad• Según la zona, pueden tener una gama muy corta• No cuentan con marcas conocidas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Concentración con otras empresas• Mejora de la gestión• Colaboración con otras empresas de cara a cuestiones concretas: exportación, promoción• Ampliación de gama final, incluida variedad en formatos y presentaciones• Ampliación de los productos agrarios trabajados• Mejora de la colaboración con la gran distribución elaborando marca del distribuidor• Búsqueda de nichos de mercado, bien en base a los productos elaborados, o a los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de las cooperativas• Buen comportamiento del fresco e incremento del producto destinado a ese fin• Crecimiento de las mayores empresas• Incremento del consumo de fresco• Centralización de las compras por parte de la gran distribución, lo que tiende a limitar el número de suministradores

Grandes empresas conserveras

Existen 40 empresas con producciones superiores a las 8.000 toneladas. Entre ellas se cuentan varias de las grandes cooperativas que industrializan. Hay presencia de capital extranjero. Algunas también producen congelados. La diversificación de producto es muy variable.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena gestión y equipos de comercialización adecuados • Suficiente dimensión • Marcas bien posicionadas • La mayor parte tiene amplia gama de productos finales, aunque algunas están especializadas • Las que son cooperativas tienen ventajas fiscales y de acceso a las ayudas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa inversión en investigación y desarrollo • Escasa inversión en publicidad y marketing • Una parte considerable tiene deficientes estructuras exportadoras • Algunos productos no tienen buena imagen nutricional (conservantes, sal, azúcar) • Algunos de los sectores principales (tomate concentrado) están sobredimensionados • Las que no son cooperativas tienen deficiencias en los mecanismos de coordinación con los agricultores
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del ámbito geográfico de las producciones (terceros países) • Continuación de la ampliación de gama, formatos y presentaciones • Entrada en productos con mayor valor añadido (platos preparados, preparados gastronómicos) • Desarrollo de fórmulas de colaboración entre empresas del sector • Incremento del consumo de sus productos por la industria de segunda transformación • Incremento del servicio a los canales HORECA, incluyendo la elaboración de formatos específicos • Aprovechamiento de los flujos de productos semielaborados para ampliar gama y bajar los costes de la materia prima • Entrada en la actividad de congelación • Incremento de la investigación colectiva y de la publicidad conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del consumo de fresco • Incremento de la importación de productos acabados • En las sociedades no cooperativas, la entrada de estas empresas en la transformación

Congeladoras

Existen 34 empresas, aunque sólo 18 alcanzan producciones superiores a las 10.000 toneladas. Algunas comparten esta actividad con la de conservas. En este bloque se encuentran firmas especializadas en graneles y otras con marcas propias. Algunas están especializadas en el canal HORECA. Presencia de capital extranjero.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Adecuada estructura del sector• Empresas bien dimensionadas• Adecuada organización del suministro de materia prima• Imagen de producto saludable• Adecuada estructura logística• Los agricultores suministradores cuentan con una dimensión adecuada y un mayor nivel de profesionalidad	<ul style="list-style-type: none">• Alta estacionalidad de la actividad• La mayor parte no tienen marcas reconocidas• La mayor parte tienen escasa verticalización con los mayoristas y las empresas marquistas• Mercado maduro en las especialidades simples
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Ampliación de la gama de productos• Desarrollo de secciones específicas para HORECA• Mayor verticalización con las empresas de las fases siguientes• Para algunas, potenciación de marcas propias	<ul style="list-style-type: none">• Incremento del consumo de fresco o conservas• Posible entrada de productos• Entrada de las cooperativas suministradoras en la actividad

Mayoristas de congelados

Generalmente son empresas que comercializan también otras gamas de congelados. Algunas cuentan con marcas propias e incluso red de tiendas. Puede haber más de 100 empresas de este tipo, aunque las grandes son menos de diez.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• En las que cuentan con tiendas, adecuada coordinación vertical con la distribución• El grupo líder cuenta con adecuada dimensión• Adecuada estructura logística• Buena red de ventas• Algunos cuentan con marcas propias• Gama muy amplia	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de promoción• Deficiente verticalización con los suministradores• Posibles problemas técnico sanitarios en el manejo de graneles• Reducidas innovaciones en la gama• Escasa presencia de productos con servicios incorporados
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Servicio directo a HORECA• Prestación de servicios logísticos de frío bajo cero a otras empresas• Utilización de las infraestructuras de MERCASA	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de las grandes empresas marquistas• Amplio aumento del consumo de productos frescos y/o conservas• Incremento de la distribución de congelados en la gran distribución

Elaboradoras de concentrados y cremogenados

Existen 40 empresas de zumos y néctares. Unas 15 tienen un volumen relativamente alto. Se trata de empresas especializadas en cada una de las principales variedades: cítricos, mosto, cremogenados de melocotón y concentrado de manzana. Con frecuencia están vinculadas a la cadena de producción de frutas frescas o de vinos.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• Estrecha vinculación a la producción de frutas frescas o de vinos• El grupo líder está compuesto por empresas bien dimensionadas• En las cooperativas, ventajas fiscales y en el acceso a las ayudas• Adecuado nivel de profesionalidad en la gestión	<ul style="list-style-type: none">• En bastantes casos, excesiva dependencia de las ayudas• Alta estacionalidad• Gama generalmente estrecha• Incertidumbre con respecto a los volúmenes, que suelen ser residuales del producto fresco• Escasa verticalización con las envasadoras y fábricas de refrescos
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Búsquedas de nuevas utilizaciones (licores, pastelería, etc.)• Entrada en la actividad del envasado• Suministro a marcas de la distribución	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de productos de países terceros• Incremento del consumo de fruta fresca• Desarrollo de los zumos recién exprimidos

Envasadoras de zumos

Existen unas diez empresas de cierta dimensión. Muchas de ellas son empresas de otros sectores que envasan líquidos y han entrado en esta actividad para rentabilizar sus instalaciones de envasado. Algunas han dado el salto al producto fresco.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• Empresas adecuadamente dimensionadas• La mayor parte cuenta con marcas conocidas• La mayoría envasan también otros productos, lo que les permite amortizar mejor sus instalaciones y aprovechar las sinergias logísticas	<ul style="list-style-type: none">• En las empresas que se dedican a otros productos, es una gama de relleno de actividad• Escasa verticalización con la fase anterior
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ampliación de gamas simples o de mezclas y de formatos• Desarrollo de nuevos productos (zumos de base láctea)• Consumo en auge• Incremento del servicio a los canales HORECA• Incremento de los flujos internacionales de concentrados	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de las marcas de distribuidor• Incremento del consumo de zumos frescos y recién exprimidos• Incremento del consumo de fruta fresca

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.

En este subsector se encuentran algunos tipos de problemas globales del conjunto de los productos, junto a otros que afectan a un producto o a una gama de productos o a un tipo u otro de transformación. A esto hay que sumar los problemas que afectan a cada tipo de empresas de las definidas en el capítulo anterior, teniendo en cuenta que las cuestiones que favorecen a algunas de ellas pueden suponer un problema para otras. Es decir, se plantea un panorama de problemas amplio y complejo.

Los tipos de empresa seleccionados son aquellos determinados en el apartado correspondiente, para los que se ha elaborado el análisis DAFO. Se han elegido los principales, eliminando los que no centran su actividad exclusivamente en la cadena de producción de frutas y hortalizas transformadas: empresas mayoristas de congelados y empresas envasadoras de zumos.

Los tipos de empresa para los que se analizan expresamente los problemas son:

- Pequeñas y medianas empresas conserveras vinculadas a productos de calidad diferencial.
- Cooperativas de comercialización, algunas de las cuales industrializan o participan en firmas industriales.
- Empresas entamadoras de aceitunas.
- Empresas conserveras medianas y pequeñas no vinculadas a calidad diferencial.
- Grandes empresas conserveras.
- Empresas congeladoras.
- Empresas elaboradoras de concentrados y cremogenados.

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.

Principales problemas		
Ámbito del problema	Jerarquía	Problema
A. Cuestiones generales	1	Crecimiento de los flujos internacionales de productos semielaborados, lo que puede afectar negativamente a todas las empresas de primera transformación y a los agricultores
	2	Estacionalidad de la actividad
	3	Excesiva dependencia de las ayudas y de la protección de la OCM en algunas producciones.
	4	Fraccionamiento de una parte muy importante de las empresas
	5	Déficit en investigación
	6	Posición de fuerza de la gran distribución en todas las gamas
	7	Insuficiente verticalización en la cadena de producción
	8	Falta de mecanismos comunes de gestión de los intereses de la cadena de producción
B. Pequeñas y medianas empresas vinculadas a productos de calidad diferencial	1	Deficiente gestión y falta de estrategia de comercialización
	2	Falta de formación empresarial de los empresarios
	3	Marcas muy poco asentadas
	4	Escasa diversificación de gama, presentaciones y formatos.
C. Cooperativas de comercialización	1	Aunque ha aumentado mucho la participación cooperativa en la industria, aún es escasa
	2	Los agricultores suministradores están excesivamente fragmentados y son muy heterogéneos
	3	Apenas hay marcas cooperativas de peso
	4	Las cooperativas que industrializan disponen de una gama corta
D. Entamadoras de aceitunas	1	Apenas envasan
	2	No disponen de marcas
	3	Escasa verticalización con la segunda transformación
	4	Débil posición en la exportación

<i>Principales problemas</i>		
Ámbito del problema	Jerarquía	Problema
E. Conserveras medianas y pequeñas no vinculadas a productos de calidad diferencial	1	Excesivo fraccionamiento
	2	Una parte del colectivo adolece de una deficiente gestión
	3	Deficientes estructuras de comercialización
	4	Falta de marcas asentadas
	5	Deficiente verticalización con los suministradores
F. Grandes empresas conserveras	1	Deficiente inversión en investigación
	2	Deficiente inversión en publicidad y promoción
	3	Deficiencias en las estructuras de exportación
	4	Dificultad para emprender iniciativas conjuntas
	5	En algunas, inadecuación de los productos a los canales HORECA
G. Congeladoras	1	Deficiente verticalización con la segunda transformación y las empresas marquiastas
	2	Falta de marcas bien posicionadas
	3	Escasa investigación y desarrollo
	4	Gama corta
H. Elaboradoras de concentrados y cremogenados de zumos	1	Excesiva dependencia de las ayudas en algunas gamas
	2	Escasa verticalización con las envasadoras
	3	Falta de penetración en el envasado

Origen, evolución e interconexión de los problemas más importantes

Los problemas que afectan a este sector son muy heterogéneos ya que los que afectan a cada producto son específicos y además existen otros ligados a los tipos de empresas que se han confirmado en cada tipo de concentración. Los principales son:

- Problemas derivados de la estructura de las empresas.
- Existencia de un número muy alto de pequeñas y medianas conserveras sin productos de calidad diferencial, lo que hace difícil su supervivencia.
- En algunos productos existe sobrecapacidad (tomate).
- Escasa presencia de las cooperativas en las transformaciones industriales.
- Excesiva dependencia de las ayudas de la PAC de algunas de las producciones.
- Falta de presencia de los elaboradores de zumos concentrados o cremogenados en el mercado de los productos finales.

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

A. Cuestiones generales					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Crecimiento de los flujos internacionales de productos semielaborados, lo que puede afectar negativamente a todas las empresas de primera transformación y a los agricultores	Alta	Media	Empeora	A-3, C-1
2	Estacionalidad de la actividad	Alta	Alta	Mejora	B-4, E-2, G-4
3	Excesiva dependencia de las ayudas y de la protección de la OCM en algunas producciones.	Alta	Media	Se mantiene	A-1, C-4, H-1
4	Fraccionamiento de una parte muy importante de las empresas	Alta	Media	Mejora	D-2 / D-4 E-1/ E-3
5	Déficit en investigación	Alta	Media	Mejora	B-4, F-1, G-3
6	Posición de fuerza de la gran distribución en todas las gamas	Alta	Alta	Empeora	C-3, D-2 E-1/ E-3/E-4 F-2, G-2
7	Insuficiente verticalización en la cadena de producción	Alta	Baja	Se mantiene	A-5/ A-6, C-1 D-3, E-5, F-4 G-1, H-2
8	Falta de mecanismos comunes de gestión de los intereses de la cadena de producción	Alta	Baja	Se mantiene	A-5/A-6/A-7 B-4, D-4 F-1/F-2, G-3

B. Pequeñas y medianas empresas vinculadas a productos de calidad diferencial

Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Deficiente gestión y falta de estrategia de comercialización	Alta	Baja	Mejora lentamente	B-2/ B-3/ B-4
2	Falta de formación empresarial de los empresarios	Alta	Baja	Mejora lentamente	B-1/B-4
3	Marcas muy poco asentadas	Alta	Media	Mejora en el radio corto	B-1/B-4, A-8
4	Escasa diversificación de gama, presentaciones y formatos.	Alta	Baja	Mejora lentamente	B-1/ B- 3

C. Cooperativas de comercialización

Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Aunque ha aumentado mucho la participación cooperativa en la industria, aún es escasa	Alta	Media	Mejora	A-3, C-2 / C-4
2	Los agricultores suministradores están excesivamente fragmentados y son muy heterogéneos	Alta	Media	Mejora lentamente	C-1
3	Apenas hay marcas cooperativas de peso	Alta	Media	Mejora	C-2/ C-1
4	Las cooperativas que industrializan disponen de una gama corta	Media	Media	Mejora	C-1

D. Entamadoras de aceitunas

Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Apenas envasan	Alta	Media	Mejora	A-3, C-1, D-2/ D-4
2	No disponen de marcas	Alta	Media	Mejora lentamente	D-1
3	Escasa verticalización con la segunda transformación	Alta	Baja	Mejora	A-1/ A-7
4	Débil posición en la exportación	Alta	Media	Mejora	A-4/A-8,D-1

E. Conserveras medianas y pequeñas no vinculadas a productos de calidad diferencial

Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Excesivo fraccionamiento	Alta	Alta	Mejora	A-4/ A-6 E-2/ E-3/ E-4
2	Una parte del colectivo, adolece de una deficiente gestión	Alta	Media	Se mantiene	A-4/ A-6, E-1
3	Deficientes estructuras de comercialización	Alta	Media	Mejora en un segmento	A-6/ E-1/E-3
4	Falta de marcas asentadas	Alta	Alta	Empeora	A-6, E-1/E-3
5	Deficiente verticalización con los suministradores	Alta	Media	Se mantiene	A-2/ A-7, E-2

F. Grandes empresas conserveras

Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Deficiente inversión en investigación	Alta	Media	Mejora	A-5/ A-6/ A-8 F-4
2	Deficiente inversión en publicidad y promoción	Alta	Media	Se mantiene	A-6/ A-8 ,F-1
3	Deficiencias en las estructuras de exportación	Alta	Alta	Mejora	A-6, E-4
4	Dificultad para emprender iniciativas conjuntas	Alta	Media	Mejora	A-5/ A-8 F-1/ F2/ F-3
5	En algunas, inadecuación de los productos a los canales HORECA	Media	Media	Mejora	F-1

G. Congeladoras					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Deficiente verticalización con la segunda transformación y las empresas marquiastas	Alta	Media	Mejora	A-7, C-1
2	Falta de marcas bien posicionadas	Alta	Media	Se mantiene	A-6
3	Escasa investigación y desarrollo	Alta	Baja	Se mantiene	A-8
4	Gama corta	Alta	Baja	Se mantiene	A-5/ A-8

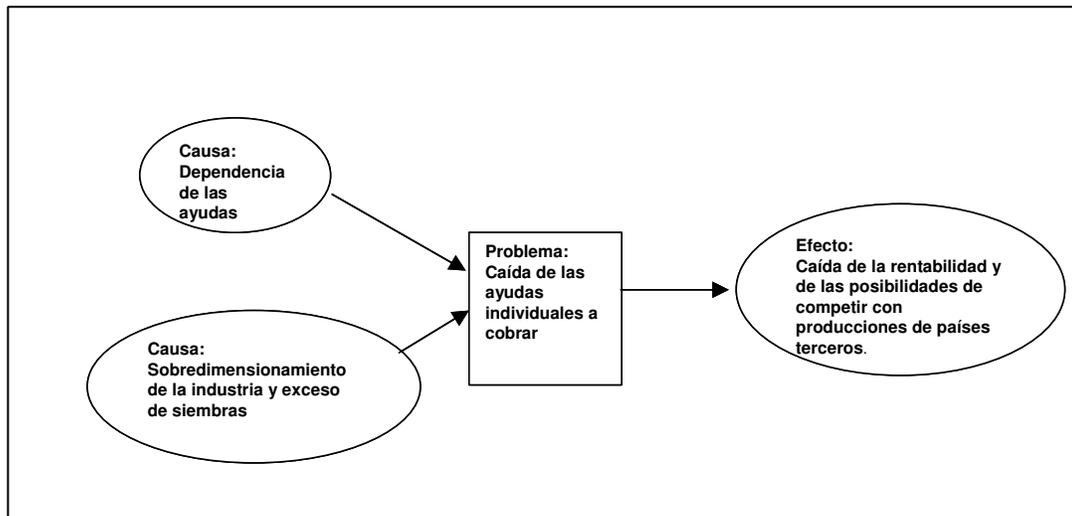
H. Elaboradoras de concentrados y cremogenados de zumos					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Excesiva dependencia de las ayudas en algunas gamas	Alta	Alta	Se mantiene	A-1 / A-3, C-1
2	Escasa verticalización con las envasadoras	Alta	Baja	Se mantiene	A-7,H-3
3	Falta de penetración en el envasado	Alta	Baja	Se mantiene	A-7,H-2

Relación causa efecto de los principales problemas

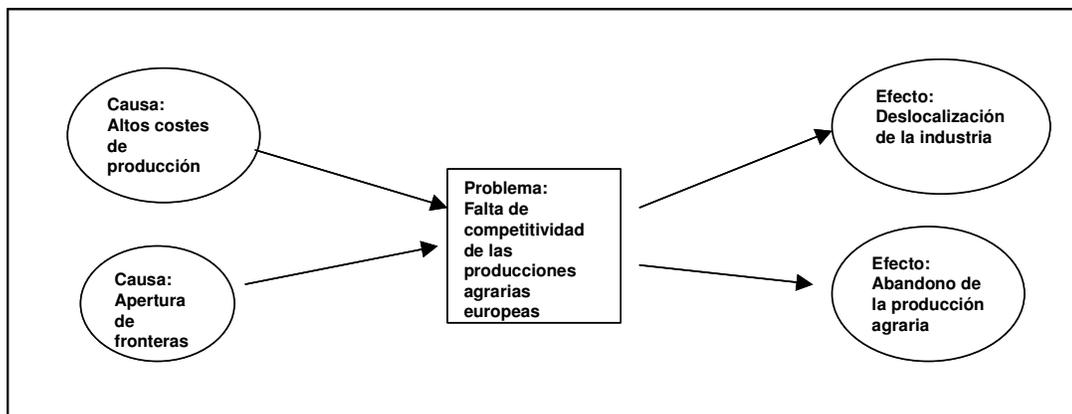
Los mayores problemas del sector están relacionados con la fragmentación de las empresas conserveras, la sobredimensión de algunos subsectores, la amenaza de las producciones de terceros países y la escasa posición de fuerza ante la gran distribución, que canaliza la mayor parte del mercado a los hogares.

Las relaciones entre ellos, distintos según gamas y tipos de transformación, se resumen en los gráficos siguientes.

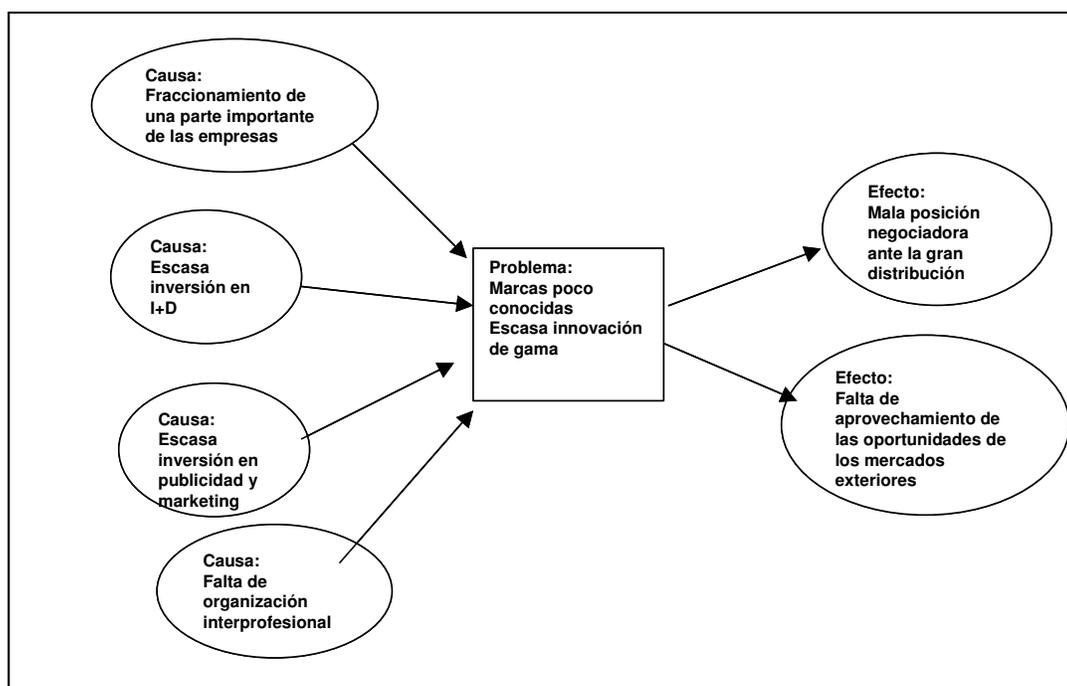
Problemas del tomate concentrado



Problemas de otras conservas



Problemas generales de la fase industrial sector industrial



3.3. Recomendaciones

Las recomendaciones se presentan desde distintos puntos de vista: en primer lugar se hace una recopilación del conjunto de las recomendaciones agrupadas según las a las que van dirigidas, incluyendo un epígrafe de recomendaciones generales. Dentro de este tratamiento se hace una priorización para su aplicación a corto, medio o largo plazo. Posteriormente se catalogan las principales medidas según ejes de actuación y se especifica a que mercado está dirigida.

Ejes de actuación definidos	
1	Mejoras estructurales
2	Mejora de la verticalización dentro de la cadena de producción
3	Mejora de la estrategia comercial y de marketing
4	Incremento del consumo
5	Mejora de los mecanismos de la organización sectorial
6	Mejora de la investigación y formación

A. Cuestiones Generales			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Ampliación de gama	Corto y medio	1,3	Interior Exterior
Mejora de la verticalización entre todas las fases	Corto y medio	2	Interior
Mejora del servicio específico a HORECA	Corto y medio	3	Interior Exterior
Concentración de algunos tipos de empresas	Medio y largo	1	Interior
Extensión y reforzamiento de las interprofesionales para acometer objetivos conjuntos: promoción genérica, apoyo a la exportación e investigación	Medio y largo	3, 5, 6	Interior Exterior
Mejora de las estructuras de apoyo a la exportación	Medio y largo	3	Exterior
Fomento de las estructuras colectivas de investigación	Medio y largo	5, 6	Interior
Ampliación de gama de producto trabajados y de las épocas de la recolección para disminuir la estacionalidad	Medio y largo	1, 3, 6	Interior Exterior
Entrada en productos y actividades con más servicios incorporados y más valor añadido	Medio y largo	3, 6	Interior Exterior

B. Pequeñas y medianas empresas vinculadas a productos de calidad diferencial			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Aprovechamiento del turismo de interior	Corto y medio	3	Interior
Estrategia de apoyo a la mejora de la gestión y comercialización. Formación específica para estas empresas y para los herederos familiares	Medio y largo	1, 3, 6	Interior Exterior
Apoyo específico para la adaptación a la aplicación de las normas de seguridad alimentaria	Medio y largo	1	Interior

B. Pequeñas y medianas empresas vinculadas a productos de calidad diferencial			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Elaboración de estrategias de marca individuales y/o colectivas	Medio y largo	3, 5	Interior Exterior
Investigación conjunta para la ampliación de gama en el marco de los productos de calidad diferencial y tradicionales.	Medio y largo	5, 6	Interior

C. Cooperativas de comercialización			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Aumento de la transformación de productos, de forma directa, o mediante la participación en el capital de las empresas industriales.	Medio y largo	1, 2	Interior Exterior
Establecimiento de acuerdos intercooperativos que permita la ampliación de gama, el acceso a mercados exteriores, acuerdos con la gran distribución, etc.	Medio y largo	3	Interior Exterior
Establecimiento de servicios a los agricultores y secciones de cultivo	Medio y largo	1	Interior

D. Entamadoras de aceitunas			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Estrategias de colaboración de cara a la exportación	Corto y medio	3	Exterior
Establecimiento de acuerdos con la segunda transformación	Corto y medio	2	Interior
Desarrollo del envasado y creación de marcas	Medio y largo	1, 3	Interior Exterior

E. Conserveras pequeñas y medianas no vinculadas a productos diferenciales			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Apoyo a la concentración	Medio y largo	1	Interior
Apoyo a la mejora de la gestión y de la comercialización	Medio y largo	1, 3	Interior Exterior
Establecimiento de mecanismos de colaboración de cara a lograr más amplitud de gama.	Medio y largo	1, 3, 5,6	Interior Exterior

F. Grandes empresas conserveras			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Reforzamiento del servicio a HORECA	Corto y medio	3	Interior Exterior
Incremento de la promoción y la publicidad	Medio y largo	3, 5	Interior Exterior
Reforzamiento de las estructuras de exportación	Medio y largo	3, 5	Exterior
Incremento de la investigación	Largo	5, 6	Interior Exterior

G. Congeladoras			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Desarrollo de marcas	Corto y medio	3	Interior Exterior
Incremento de envasado	Coto y medio	2, 3	Interior Exterior
Ampliación de gama	Medio y largo	3, 6	Interior Exterior
Mejora de la verticalización con la segunda transformación	Medio y largo	2	Interior Exterior

H. Elaboradoras de concentrados y cremogenados			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Incremento de la verticalización con los suministradores	Corto y medio	2	Interior
Desarrollo de acuerdos con los operadores de fresco	Corto y medio	2	Interior
Desarrollo de acuerdos a medio plazo con las envasadoras	Corto y medio	2, 3	Interior Exterior
Entrada en la elaboración de zumos frescos	Medio y largo	3, 6	Interior
Desarrollo del envasado de productos finales, en su caso mediante acuerdos con la gran distribución	Medio y largo	3	Interior Exterior

Anexos

Anexo I

LEGISLACIÓN SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE ALIMENTARIA Y ETIQUETADO: FRUTAS Y HORTALIZAS TRANSFORMADAS

- **HIGIENE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA:**

- Reglamento (CE) n° 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 n° 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/CEE²⁵ 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 establecen 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.

²⁵ Posteriormente Unión Europea

- 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 (2004) “Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo”.
- FIAB (2004) “Ganar dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española.
- INE (varios años) “Encuesta Industrial”.
- Langreo A. (2004) “La industria alimentaria en las Comunidades Autónomas. Condiciones, tendencias y estrategias diferentes para un único mercado”. Distribución y Consumo nº 73.
- MAPA (varios años) “Anuario de Estadísticas Agroalimentarias”.
- MAPA (2003) “La Alimentación en España”.
- MAPA (2003) “La Alimentación en España”.
- MAPA (2003) “Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural”.
- MERCASA (2002) “Red de MERCAS. Guía de empresas y servicios”.
- MERCASA (2003) “Alimentación en España. Producción, Industria, Distribución y Consumo”.
- Saborá (2000) “Conservas de frutas y hortalizas”. Editado por CEIN S.A. 2000.
- Saborá S.L. (1993) “Estudio de la industria de transformación de frutas y hortalizas (conservas, congelados, deshidratados) en España y Europa. Tendencias de mercados y estrategias empresariales e industriales”. Realizado para el Gobierno Valenciano. No publicado.

Organizaciones consultadas

- AGRUCON: Agrupación Española de Fabricantes de Conservas Vegetales.
- CCAE: Confederación de Cooperativas Agrarias de España.
- FNACV: Federación Nacional de Asociaciones de la Industria de Conservas Vegetales.
- INTERCITRUS: Interprofesional Citrícola Española.

Expertos consultados

- Emilio Barco (Universidad de La Rioja).
- Joan Mir (Universidad Politécnica de Valencia).
- Jordi Carbonell (Universidad de Lleida).
- Manuel R. Rodríguez Zúñiga (CSIC).
- Pedro Segura (CEBAS, CSIC).
- Teresa García Bartolomé (Universidad de Extremadura).

Anexo III

Índice de abreviaturas utilizadas

- ALIMPO: Asociación Interprofesional de Limón y Pomelo.
- APPCC: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
- ATRIA: Asociación para Tratamientos Integrados en Agricultura.
- FEOGA: Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola.
- HORECA: Hostelería, Restauración y Catering.
- INTERCITRUS: Interprofesional Citrícola Española.
- OCM: Organización Común de Mercado.
- OIAH: Organización Interprofesional Agroalimentaria del Higo seco y derivados.
- OPFH: Organización de Productores de Frutas y Hortalizas.
- PAC: Política Agraria Común.
- UE: Unión Europea.