

**Este trabajo ha sido dirigido por  
Alicia Langreo Navarro**

**Agradecimientos:**

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de las numerosas organizaciones representativas del sector agroalimentario español, a las que agradecemos su colaboración.

Agradecemos igualmente su colaboración a todos los expertos consultados, que han aportado información y análisis.

## **PRESENTACIÓN Y METODOLOGÍA**

El análisis de la estrategia de la industria alimentaria se ha realizado siguiendo las teorías de organización industrial y desarrollando el esquema que se aplicó en el análisis de la cadena de producción del aceite de oliva<sup>1</sup>

### **1. Bases teóricas del análisis**

El análisis de la cadena de producción requiere contemplar todas las fases o empresas con tareas necesarias para transformar un producto agrario en un alimento, estimando que éste se cataloga como alimento cuando pasa a estar a disposición del consumidor final a través de cualquier sistema de distribución.

Las empresas cuya colaboración resulta imprescindible en la obtención de los productos alimentarios son muchas y pertenecen a sectores muy diversos: química, transportes, envases, bioquímica, producción de maquinaria, etc. Sin embargo, a los efectos de esta investigación se consideran integradas en la cadena de producción de un determinado bien a las firmas que son propietarias del producto principal a lo largo de cualquiera de las etapas de producción de los alimentos, y asumen sobre él la responsabilidad empresarial de su producción. Es decir, no se consideran como integradas en la cadena de producción aquellas empresas que prestan un servicio (transporte), o suministran un bien necesario para la producción final (maquinaria, aditivos, envases), incluso aunque dicho bien entre a formar parte de forma subsidiaria del producto final (aditivos).

Esta interpretación lleva a adelantar un elemento posterior del análisis: la cuestión de la pertenencia o no a la cadena de producción de aquellas empresas que realizan tareas fundamentales en la misma pero, debido al tipo de relaciones de coordinación establecidas, no asumen en ningún momento la responsabilidad empresarial sobre el producto. Este tipo de relaciones está muy extendido en el sistema de producción de alimentos.

Las fases que concurren en un sistema de producción de alimentos concreto dependen del número de tareas a realizar y del reparto de esas tareas entre distintas empresas que asumen la responsabilidad empresarial del producto principal. Ambas cuestiones evolucionan y se adaptan al entorno. La primera cambia de la mano de la innovación tecnológica, de la estructura comercial, de las pautas del consumo, etc. La segunda se mueve según las conveniencias en unos u otros momentos, dependiendo de la disponibilidad de empresas que hagan las tareas. La asignación que se hace de estas tareas a lo largo de la cadena de producción responde a las teorías de los costes de transacción y de organización industrial.

---

<sup>1</sup> Trabajo dirigido por A. Langreo: Saborá (2000) "Análisis de la estructura de la cadena de producción del aceite de oliva, de los mecanismos de coordinación vertical y de la estructura representativa. Posibilidades de incrementar y estructurar la organización vertical". Realizado para la Confederación de Cooperativas de España en el marco del Subprograma VII "Programa de Mejora de la Calidad de la Producción de Aceite de Oliva en España" (Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria. Ministerio de Ciencia y Tecnología.).

En los países desarrollados cada vez es mayor la distancia entre el producto agrario y el producto alimentario. Esta diferencia aumenta cuando sube el nivel de desarrollo y condiciona en buena medida las pautas del consumo; a su vez, la gran dinámica del consumo en este conjunto de países está condicionando el desarrollo de toda la cadena de producción.

Los análisis del sistema alimentario se ubican en las teorías de organización industrial<sup>2</sup>, que han sido el marco principal de análisis. De su mano se introducen los análisis de coordinación vertical entre fases que se abordan a continuación. Ahora bien, existen otro tipo de teorías cuya concurrencia resulta de gran ayuda en la aproximación al análisis del sistema alimentario, especialmente en ámbitos geográficos o sectoriales concretos.

No hay que olvidar que la formación de una buena parte del sistema alimentario es el resultado de un largo proceso histórico que parte de las economías campesinas, totalmente imbricado en las economías locales. En este escenario, las teorías de distrito industrial<sup>3</sup> son de suma utilidad. Esto sucede en productos de larga tradición histórica que se han constituido como motores económicos de sus respectivas áreas, con un saber hacer muy extendido, y multitud de agentes que colaboran en determinadas tareas en el mismo, entre los que se estructuran vías muy flexibles de intercambio de tecnología y distribución de tareas. Entre otros, éste es el caso del aceite de oliva, de los vinos, de las frutas y hortalizas en conserva, de los quesos y de los transformados cárnicos.

Las teorías de los costes de transacción<sup>4</sup> por su parte son importantes en el análisis de la distribución de las tareas necesarias a lo largo de la cadena de producción, en la explicación de la externalización de funciones y en los procesos de concentración vertical. Todos ellos se han dado con frecuencia en las cadenas de producción de los alimentos.

El análisis de los procesos de concentración vertical dentro de una cadena de producción es imprescindible para poder acometer el análisis empresarial. Estos procesos tienen lugar bien mediante acuerdos transaccionales entre empresas con personalidades jurídicas y no conexas, o bien mediante acuerdos de capital, es decir, mediante la asunción, por cualquier mecanismo, de las tareas de las fases anteriores o posteriores en la cadena de producción dentro de la misma empresa o grupo empresarial.

La estructuración de los sistemas alimentarios sobre la base de la colaboración de los agentes económicos por los que se desplaza verticalmente un bien en su trayecto de producto agrario a producto alimentario, obliga al establecimiento de acuerdos y mecanismos de coordinación vertical entre

---

<sup>2</sup> Coase, R.H. (1972) "Industrial Organization: a proposal for research" in Fuchs, V.R. (Ed.) "Policy issues and research opportunities in industrial organisation" New York. NBER

<sup>3</sup> Russo, M. (1984) "technical change and the industrial district" Università degli Studi di Modena, Studi e Ricerche dell'Istituto Economico n° 14.

<sup>4</sup> Coase R.H. "La empresa, el mercado y la ley" Alianza Editorial. 1994

ellos<sup>5</sup>. Esta coordinación afecta a las características del producto, a los ritmos de producción, a las técnicas empleadas en cada fase y al reparto de los riesgos y beneficios en el conjunto del sistema, pero sobre todo afecta a los mecanismos de toma de decisiones empresariales sobre el conjunto e incluso a la modificación de la distribución de las responsabilidades empresariales, pudiendo llegar a alterarlas profundamente.

Los mecanismos de coordinación provocan la existencia de flujos de todo tipo entre las firmas por las que se desplaza verticalmente un bien: económicos, físicos, técnicos, informativos, etc., dando pie a la existencia de objetivos comunes y enfrentados entre las firmas. Son las grandes vías de transferencia de tecnología y en el canal de comunicación de las estrategias.

Pero sobre todo, estos mecanismos dan pie a la existencia de una “dirección” del conjunto del sistema productivo, una fase o fases que ejerce de cabeza del sistema y cuyas decisiones afectan a todas las empresas que integran la cadena. Las decisiones de esta dirección global se desplazan verticalmente<sup>6</sup> a lo largo de la cadena. Esta fase impone el ritmo de innovación, tanto técnica como de gestión, del conjunto del sistema, incluso puede cambiar a los agentes ineficaces para cada estadio de desarrollo. De esta manera, el conjunto del sistema alimentario alcanza los índices de modernidad, innovación y eficacia de las fases cabecera, mucho más dinámicas que el resto de las empresas.

Normalmente, las fases líderes de un sistema de producción se van desplazando a lo largo de la cadena, alejándose cada vez más del sector agrario. Ese papel correspondió a la industria alimentaria y a las redes comerciales durante la etapa de la crisis de la agricultura tradicional. Entonces el nuevo método de trabajo y las condiciones impuestas a la fase agraria obligó a su transformación. Este primer salto barrió muchas explotaciones agrarias incapaces de adaptarse. Posteriormente, fue la industria de segunda transformación, más alejada incluso geográficamente de la producción agraria, la que tomó las riendas del proceso.

Este proceso se ha incrementado enormemente con la dinámica creciente de expansión de las áreas económicas de referencia, globalización y europeización, que ha llevado a que las empresas cabecera del sistema alimentario elaboren sus estrategias en estos ámbitos. Este ámbito mundial o en su caso europeo de decisión y de intercambios ha sido posible y a la vez ha reforzado el papel de elementos colaterales del sistema alimentario que han pasado a estar en su núcleo esencial: las nuevas tecnologías de la comunicación y la gestión y la logística en el movimiento y mantenimiento de

---

<sup>5</sup> Goldberg R.A. (1980) “Research in domestic and international Agribusiness management”. Jai Press Inc. Greenwich Connecticut.

Marion B.W., Schrader L.F. y Ward R. (1986) “Food System Coordination” en Marion BW (Ed.) “The organisation and performance of the US system”. Lexington (Massachusetts. USA)

Williamsom, O. (1985) “The economic institutions of capitalism” The Free Press. New York.

<sup>6</sup> Langreo Navarro, A (1990) “El ganado porcino y las casas de piensos en la Comunidad Valenciana. Sus fórmulas de coordinación y su desarrollo histórico”. Capítulo I: Las relaciones en el sistema alimentario. Generalitat Valenciana.

las mercancías. Los avances en ambos están determinando el alcance práctico de los procesos de globalización.

En los últimos años ha sido la revolución de la distribución la que se ha erigido en motor de cambio del sistema alimentario. La gran distribución se erige en determinante de las nuevas decisiones de gestión. Al igual que sucedió muchos años antes con las modificaciones introducidas por el desarrollo de la industria, que forzó un cambio radical en la agricultura, ahora es la distribución la que obliga a alterar el modo de hacer de la industria y de las redes comerciales intermedias. El nuevo escenario de funcionamiento del sistema está obligando a la transformación de estas fases y, como ya sucedió en el sector agrario, las empresas que no sean capaces de adaptarse a las nuevas condiciones serán sustituidas por otras.

La investigación planteada se ha enfrentado al análisis de estas cuestiones en el marco de un sector donde el peso del cooperativismo es esencial. Por eso ha sido necesario hacer una reflexión sobre la ubicación de las empresas cooperativas, en este marco de análisis, y elaborar un esquema válido para la explicación de las relaciones de coordinación vertical en este caso particular. Para eso se ha recurrido al concepto de “mesoempresas” de los autores franceses y a las redes de empresas<sup>7</sup>.

## **2. Objetivos y metodología del trabajo**

El análisis de la estrategia de la industria alimentaria se ha realizado teniendo por objeto principal del mismo a las empresas que desarrollan su actividad en cada una de las cadenas de producción seleccionadas. En todo momento ha sido la cadena de producción el ámbito de la investigación planteada, y dentro de ella las empresas o grupos empresariales.

Este planteamiento inicial ha provocado que no se hayan contemplado autónomamente, con identidad propia, los grandes grupos empresariales alimentarios, salvo en el marco de cada una de las cadenas de producción. La visión global que se pretende, deberá pues, completarse con esa visión. Sin embargo, dada la importancia que tiene dentro del sistema alimentario, en el análisis empresarial de cada una de las cadenas de producción se ha incluido un punto que trata específicamente la conexión horizontal existente entre cada una de ellas y el resto del sistema alimentario, bien a través de flujos financieros y de mercancías, bien a través de relaciones de capital (empresas o grupos empresariales activos en varias cadenas de producción).

El trabajo está estructurado en once capítulos que abordan el análisis de cada una de las cadenas de producción de los sectores contemplados. El análisis de cada una de las cadenas de producción se ha realizado de forma que pueda ser tratado autónomamente, eso condiciona el contenido de los capítulos: en cada uno se hace una introducción que explica el análisis realizado, con las

---

<sup>7</sup> Caldentey Albert, P (1998) Nueva Economía Agroalimentaria”. Editorial Agrícola Española. Madrid.

especificaciones de cada uno de los sectores. En ellos se explica, de forma más resumida que en esta introducción general, el método de trabajo seguido.

El análisis de la cadena de producción se realiza en dos bloques que permiten llegar a una identificación de los principales tipos de empresas, sobre los que luego se desarrolla el análisis estratégico. La identificación de tipos de empresas con una situación relativamente homogénea con respecto tanto a las cuestiones claves del análisis del entorno, como del análisis interno, es básica para poder establecer con rigor el análisis estratégico, ya que, salvo para algunas cuestiones generales, no existe una posición única de las empresas de cada uno de los sectores, sino que esta depende de numerosas cuestiones, entre las que destaca la fase o fases de la cadena de producción donde se desarrolla su actividad, su dimensión, su gama de productos finales, su incorporación de tecnología, etc.

El análisis de la cadena de producción se ha realizado desde una doble parrilla de entrada:

- El análisis de cada una de las fases y las características de las empresas que desarrollan su actividad en ellas. Es lo que se ha llamado análisis de la estructura industrial de la cadena de producción.
- El análisis de las empresas que hay en el conjunto de la cadena de producción, que se ha llamado análisis de la estructura empresarial de la cadena de producción.

Previamente a este análisis se ha realizado una introducción a la cadena de producción en la que se ha recogido la evolución de la producción, tanto agraria como industrial, en los últimos años, y las macromagnitudes del sector industrial. El grado de desarrollo, especialmente de la última parte, ha dependido de la información disponible: está es adecuada para seguir la producción agraria, pero en algunos sectores es difícil seguir la producción industrial debido a la agregación con la que presenta los resultados la Encuesta Industrial (INE). En algunos casos, como las frutas y hortalizas se ha utilizado la información de los datos macroeconómicos del comercio mayorista, también del INE, aunque presentan un nivel de detalle inferior.

El análisis de la estructura industrial exige la previa delimitación de las fases que integran la cadena de producción. A grandes rasgos, en todos los sectores se han considerado la fase agraria y la fase industrial. En algunos se han considerado también fases específicas de comercio mayorista. En aquellos casos en que se ha considerado adecuado, se ha contemplado la existencia de subfases en la cadena de producción: cría y cebo en la fase agraria de las cadenas de producción de carne, primera y segunda transformación en algunos casos y comercio en origen y destino.

En algunos sectores se ha considerado conveniente el análisis específico de las “subcadenas de producción”: aceites provenientes del olivar, carnes,

transformados vegetales, etc. En las frutas y hortalizas frescas y en las carnes se ha tenido también en cuenta la especie y/o el “sistema productivo”, definido para el sector hortofrutícola de consumo en fresco. En los aceites provenientes del olivar y los de semillas se analizan en un único capítulo, pero con apartados separados.

La delimitación de la cadena de producción es una de las cuestiones que ha sido necesario definir antes de abordar los análisis sectoriales. En todos los casos se ha partido de la fase agraria, no considerando dentro de la cadena de producción a los suministradores de insumos. Incluso podría considerarse que la cadena de producción de carne empieza en el cebo, aunque se han contemplado también las condiciones de la producción de crías.

En el otro extremo de la cadena de producción está la distribución. En este trabajo no se ha considerado la distribución como parte integrante de la cadena de producción, aunque se han mencionado aquellos casos en los que la distribución está integrada verticalmente con alguna de las fases anteriores de la cadena de producción o los niveles alcanzados a través de los diversos mecanismos de verticalización, especialmente los protocolos de producción. En esta investigación se ha optado por considerar la distribución como el ámbito de confluencia de todos los productos alimenticios finales, debido a que, más que el análisis de su estructura, que se escapa a los objetivos de este trabajo, lo que se ha considerado es el tipo de distribución predominante para cada producto o familia de productos, el grado de concentración de las compras y la estrategia de la gran distribución que afecta a la estructura y comportamiento de la cadena de producción.

El estudio de las fases de la cadena de producción dentro del análisis de la estructura industrial está muy condicionado por la información disponible. En términos generales no existe ninguna fuente estadística que permita una aproximación a este nivel, por lo que la información básica en cada caso ha sido diferente. Así, en el capítulo del aceite se ha dispuesto de la información de la Agencia para el Aceite de Oliva. En todos se ha contado con la información disponible en las asociaciones empresariales respectivas<sup>8</sup>, que han colaborado eficientemente. Se ha utilizado la información disponible en el MAPA<sup>9</sup> y en el INE<sup>10</sup> y se ha utilizado el Centro de Documentación de Saborá, así como información específica y concreta existente en diversas universidades y centros de investigación<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Que se nombran en cada capítulo.

<sup>9</sup> Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural (MAPA, 2003)

MAPA (2002) “Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales”. Subdirección General de Fomento y Desarrollo Agroindustrial de la Dirección General de Alimentación, en colaboración con la empresa Inmark Estudios y Estrategias, S.A. 2002.

<sup>10</sup> Censo Agrario 1999

<sup>11</sup> CSIC (Instituto de Economía Aplicada), Universidad Politécnica de Madrid, INRA (Institute National de la Recherche Agricole, Laboratoire de Ivry, París), Universidad de Cremona, Universidad de Córdoba, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad Politécnica de Valencia, etc.

Ha sido necesario adaptar el análisis de cada uno de los sectores a la información disponible. Estas fuentes de información se han completado con el trabajo de campo realizado mediante diversas entrevistas que se exponen en el apartado siguiente. Cabe reseñar que la información disponible en las estadísticas públicas, son heterogéneas y, obligatoriamente, tienen un margen de error.

El análisis de la estructura empresarial ha estado encaminado a identificar los tipos de empresas existentes en cada una de las cadenas y a reflejar el grado de cohesión dentro de las mismas. De ahí la importancia del apartado dedicado a la “coordinación vertical” dentro de la cadena de producción. Como se ha indicado, se han reflejado los mecanismos de coordinación derivados de las relaciones contractuales con más o menos especificación de condiciones, y la verticalización derivada de las relaciones de capital. Específicamente, se ha considerado la existencia de cooperativas como una forma especial y muy eficaz de coordinación vertical.

Los tipos de empresas definidos para cada cadena de producción son específicos. En algunas existe un número alto, frente a otras que tienen muy pocas. Esto depende en ocasiones de las especies de que se trata, del tipo de transformación, de los grados de integración vertical, de la dimensión o el tipo de producto final e incluso el mercado al que va dirigido.

La base de la información utilizada en este caso ha sido la misma que en el análisis de la estructura industrial. La introducción del apartado de la coordinación horizontal con otras cadenas de producción dentro del sistema alimentario tiene interés para poder contemplar la conexión existente dentro del sistema alimentario, y permite identificar mejor algunas de las fortalezas y oportunidades. Dentro del análisis empresarial, se ha introducido también un apartado de “tendencias” identificadas dentro de la cadena de producción.

Otro bloque esencial de la investigación es el análisis de aquellas cuestiones del entorno que condicionan la estructura y el comportamiento de la cadena de producción, y las estrategias de las empresas que trabajan en ellas. No es el objeto central de la investigación el análisis de estos puntos, sino únicamente poner de manifiesto aquellas cuestiones que inciden en ellas y que, además, tienen una incidencia directa en las amenazas y las oportunidades de cada tipo de empresas. Por eso se hace un análisis sintético de las mismas.

Se han considerado todos los aspectos incluidos en el pliego de condiciones del Estudio y algunos otros considerados esenciales como la distribución y la estrategia de las grandes firmas de este sector frente a cada uno de los productos y las familias de productos, ya que condicionan el trabajo de todas las empresas del sector, y los rasgos básicos del mercado, tanto de los productos finales como de los intermedios, que tienen lugar entre las empresas de las fases de la cadena.

Las cuestiones del entorno consideradas son las siguientes:

- Análisis de la demanda nacional y sus tendencias. Estrategias de la gran distribución que condicionan la cadena de producción.
- Productos sustitutivos y complementarios.
- La producción mundial, los flujos comerciales internacionales y el comercio exterior español.
- Las características de los mercados que condicionan las estrategias empresariales.
- Los rasgos de la Organización Común de Mercados y de la normativa vigente con influencia en este sector.
- Los recursos específicos del sector que inciden en la estrategia sectorial.

El desarrollo de estos puntos se ha realizado a partir de las fuentes estadísticas disponibles de carácter general como el Anuario de Estadística Agroalimentaria del (MAPA) o La Alimentación en España (MAPA). Se han actualizado además con la información de la página Web del MAPA, las estadísticas de la Dirección General de Aduanas o la página Web de la FAO y de la Comisión Europea. También se ha utilizado la página Web del MAPA para actualizar la mayor parte de los recursos (Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas, organizaciones interprofesionales en funcionamiento), mientras otros se han recogido en las entrevistas con las organizaciones representativas de las empresas y en el Centro de Documentación y en trabajos anteriores de Saborá.

La estrategia de la distribución se ha realizado a partir de trabajos previos realizados por Saborá, de las entrevistas realizadas y de la experiencia de Capgemini.

Los rasgos del mercado de los productos finales, las materias primas y los productos intermedios que condicionan la cadena de producción se han elaborado a partir de trabajos previos realizados por Saborá, de las entrevistas realizadas, de algunos trabajos realizados por el MAPA y de la bibliografía especificada en cada uno de los capítulos.

Los productos sustitutivos y complementarios se contemplan únicamente a efectos de la incidencia que tienen sobre el consumo y las industrias de cada fase. No ha sido posible hacer un análisis más en profundidad que hubiese requerido una investigación específica que se escapa a los objetivos de esta investigación.

La normativa con incidencia en la cadena de producción se ha centrado en los efectos de las Organizaciones Comunes de Mercado, los efectos, en su caso, de la Revisión Intermedia de la PAC y los efectos de la normativa de seguridad alimentaria, que, previsiblemente, va a cambiar radicalmente la forma de

trabajar de las empresas. Necesariamente, este análisis se realiza de manera sucinta y en él se indican únicamente las normas principales con incidencia.

Para el análisis estratégico se ha seguido la metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que se aplica a los tipos de empresas definidos en el análisis de la cadena de producción. Cabe reseñar que el análisis DAFO pone en evidencia las grandes diferencias a todos los niveles de las empresas que trabajan dentro de una misma cadena de producción. En algunos aspectos incluso tienen posiciones claramente contrapuestas. En el análisis DAFO se confronta el análisis de las empresas con el del entorno y a partir de ahí se deducen las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de cada tipo de empresas.

El análisis estratégico concluye con un análisis de los principales problemas para cada una de las cadenas de producción, que se ha realizado también para cada uno de los tipos de empresas catalogados. En algunas particularmente prolijas se han agrupado tipos de empresas con problemas similares, con objeto de no hacer excesivamente extenso el análisis. Se ha añadido un bloque de problemas generales de la cadena de producción. En el tratamiento dado, los problemas se han jerarquizado, se ha evaluado la percepción que de ellos tienen los agentes de la cadena y se ha contrastado con la importancia real que se deduce que tienen a partir del análisis realizado, se ha buscado la conexión entre ellos y la relación causa efecto.

Cabe reseñar que a lo largo de este trabajo, de acuerdo con la opinión de la Unidad responsable del mismo en el MAPA se ha optado por no mencionar nombres de empresas, ya que la calidad de la información disponible puede generar omisiones.

### **3. Búsqueda de información y trabajo de campo realizado**

Al inicio de la investigación se mantuvieron contactos con Manuel R. Rodríguez Zúñiga (CSIC), Raúl Green (INRA) y Pedro Caldentey (Universidad de Córdoba), Antonio Titos (Universidad de Córdoba), Raúl Compés (Universidad Politécnica de Valencia), Lourdes Viladomiu (Universidad Autónoma de Barcelona), Pedro Segura (CEBAS, CSIC) y Elisa Martín (experta independiente<sup>12</sup>) a efectos de aclarar o matizar algunos puntos de la metodología seguida de trabajo seguida y de las posibles fuentes de documentación. Con estas personas se han mantenido diversos contactos a lo largo de la elaboración del trabajo de cara a aclarar diversos puntos o recabar información.

Tal como se incluía en la propuesta, el trabajo desarrollado ha sido validado por el “comité de expertos” formado por Jaime Lamo de Espinosa, Ramón Tamames, Jean-Marie Benaroya y Alicia Langreo Navarro. Que han aportado interesantes sugerencias para la redacción final.

---

<sup>12</sup> Ha sido subdirectora de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España y de Directora de Industrias Agrarias de la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de Castilla La Mancha.

Todos los apartados relativos a la normativa vigente han sido realizados por Isabel Benito García.

La realización de esta investigación se ha enfrentado sobre todo a la falta de información homogeneizada para el análisis de las fases de la cadena de producción. Con objeto de afrontar ese problema se puso en marcha un plan de trabajo a dos niveles:

- Recopilación y análisis de la documentación escrita disponible, muy heterogénea
- Elaboración de una base de datos de los sectores analizados
- Entrevistas con las organizaciones representativas de las empresas de cada una de las cadenas de producción, con expertos en cada uno de los sectores y con algunas empresas significativas.

La recopilación de documentación escrita disponible se ha hecho básicamente en los Centros de Documentación expuestos. Al inicio del trabajo se entró en contacto con las organizaciones industriales sectoriales con el objeto de exponerles el proyecto y solicitarles la información que tuviese al respecto. Así mismo se solicitó el mismo tipo de información a la Federación de la Industria de la Alimentación y la Bebida (FIAB), a la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAIE), MERCASA y al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Centros de documentación consultados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Centro de Documentación de Saborá</li><li>• Biblioteca del CSIC (Instituto de Economía y Geografía)</li><li>• Confederación de Cooperativas Agrarias de España</li><li>• Federación de Industrias de la Alimentación y la Bebida</li><li>• Instituto de Comercio Exterior</li><li>• Biblioteca del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación</li><li>• Institute de la Recherche Agricole (INRA., París)</li><li>• Centro de Documentación del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.</li><li>• Centro de Documentación de la Bolsa de Madrid</li></ul>

Una aportación de gran importancia ha sido el seguimiento de diversas revistas y publicaciones, tanto de carácter general como específicas de cada sector<sup>13</sup>. De las publicaciones referentes a estos temas de carácter general se han seleccionado aquellas cuestiones que hacían referencia a cada uno de los sectores estudiados.

Principales publicaciones periódicas de carácter general consultadas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alimarket (anual)</li><li>• Alimarket (mensual)</li><li>• Alimarket (semanal)</li><li>• Distribución y Consumo</li><li>• Agrodigital</li><li>• Revista Agricultura</li><li>• Vida Rural</li></ul>

Principales publicaciones periódicas de carácter general consultadas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuadernos de información económica sobre la industria agroalimentaria. MAPA</li><li>• “Guía de empresas y servicios. Red de MERCAS”. MERCASA</li><li>• “Alimentación en España. Producción, Industria, Distribución y Consumo”. MERCASA</li><li>• “Industria Española de la Alimentación y la Bebida. Memoria”. FIAB</li></ul>

Las estadísticas básicas utilizadas son las disponibles en la Administración Central Española, en la Comisión Europea y en la FAO. En los casos en los que existían se han utilizado también registros y fuentes de datos sectoriales que se recogen en cada uno de los capítulos.

---

<sup>13</sup> Las específicas de cada sector se recogen en los anexos correspondientes a los capítulos.

#### Principales estadísticas de carácter general utilizadas

- Censo Agrario. INE
- Encuesta Industrial. INE
- Anuario de Estadísticas Agroalimentarias (MAPA)
- La Alimentación en España (MAPA)
- Eurostat
- FAOSTAT
- Comercio Exterior (Dirección General de Aduanas)

La información sobre la normativa vigente, políticas de calidad y otras cuestiones generales se ha obtenido en las siguientes páginas Web. Se han consultado también las páginas web de la FIAB y de la CCAE.

#### Principales páginas Web consultadas

- [www.mapya.es](http://www.mapya.es)
- [www.fao.org](http://www.fao.org)
- [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- [www.ine.es](http://www.ine.es)
- [www.aesa.msc.es](http://www.aesa.msc.es)

A lo largo del trabajo desarrollado se ha mantenido contacto habitual con las Administraciones Públicas, especialmente con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y, dentro de él, con la Dirección General de Industria Agroalimentaria y Alimentación. Se han mantenido también contactos con la Dirección General de Agricultura, la Dirección General de Ganadería y la Agencia para el Aceite de Oliva en el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el Instituto de Comercio Exterior en el Ministerio de Industria y Turismo y la Agencia de Seguridad Alimentaria en el Ministerio de Sanidad y Consumo. El objeto de estos contactos ha sido aclarar alguna cuestión concreta o recabar alguna información específica.

Para cada sector se ha buscado la información principal de referencia, que se recoge en cada uno de los capítulos, en los centros de documentación mencionados, en las organizaciones específicas de cada uno de ellos y en las revistas especializadas y en las páginas Web disponibles, tanto de empresas como de sus organizaciones.

La información disponible se ha utilizado para redactar los apartados de cada uno de los capítulos, En los temas relativos al análisis del entorno la redacción se ha realizado directamente, mientras que para la elaboración de la cadena de

producción y el análisis estratégico, se ha hecho una recopilación de la información sectorial previa al análisis, al menos en algunas de las cuestiones.

En este marco se ha elaborado una base de datos de 10 de los 11 sectores analizados con la principal información de las empresas recogidas en los informes anuales de Alimarket, para facilitar la identificación del tipo de empresas que trabajan en cada una de las fases de la cadena de producción y la coordinación vertical a través de las relaciones de capital existentes.

Los contactos con las organizaciones sectoriales de empresas se han mantenido a lo largo de todo el trabajo. Con la mayor parte de ellas se ha mantenido una reunión de trabajo y, además, con la mayoría se han mantenido diversos contactos para aclarar determinados puntos de la interpretación de los datos o de la redacción final. También se ha accedido en diversas ocasiones a sus páginas Web.

Se han mantenido contactos con la FIAB y la CCAE.

En todos los casos, el contacto se ha realizado con el director o secretario general y, en la mayor parte de los casos, las entrevistas se han realizado con ellos, aunque en ocasiones se han mantenido con técnicos de la organización. En la mayor parte de las entrevistas mantenidas han estado presentes los directores o secretarios generales y algún técnico, especialmente para plantear alguna cuestión concreta. En algunos casos, los menos, los contactos han sido exclusivamente telefónicos<sup>14</sup>. Las consultas telefónicas que se han realizado han sido atendidas por diversas personas, según la materia<sup>15</sup>.

Con casi todas las organizaciones sectoriales se han mantenido los siguientes contactos:

- Primer contacto, generalmente telefónico y/o por correo, para exponer el proyecto y recabar las memorias o informes recientes.
- Entrevista en profundidad con el director o secretario general y, en algunos casos, algún técnico.
- Contactos telefónicos: se han tenido varios a lo largo del trabajo

En el caso de la CCAE se han mantenido contactos con los técnicos de sectores y con algunos de los responsables. Asimismo, para cuestiones concretas, se han mantenido contactos telefónicos con algunos de los responsables de las Federaciones y Uniones de las Comunidades Autónomas.

---

<sup>14</sup> Organizaciones sin sede en Madrid o algunas de las que se han reclamado cuestiones muy concretas.

<sup>15</sup> Varias organizaciones, en especial cuando han sido técnicos los que han atendido la solicitud de información, han manifestado que prefieren que aparezca en el trabajo el nombre de la organización.

### Organizaciones generales con las que se ha mantenido contacto

- FIAB: Federación de Industrias de la Alimentación y la Bebida
- CCAE: Confederación de Cooperativas Agrarias de España
- AECOC: Asociación Española de Codificación Comercial

### Organizaciones sectoriales e interprofesionales con las que se ha mantenido contacto

- ACCOE: Asociación de Comercio de Cereales en España.
- AECOC: Asociación Española de Codificación Comercial
- AEMZU. Asociación Española de Fabricantes de Mostos y Zumos
- AFHSE: Asociación de Fabricantes de Harinas y Sémolas de España.
- AFOEX: Asociación Nacional de Empresas para el Fomento de las Oleaginosas y su Extracción
- AGFA Asociación General de Fabricantes de Azúcar.
- AGRUCON: Agrupación Española de Fabricantes de Conservas Vegetales.
- AIFE: Asociación Interprofesional de Forrajes Españoles
- ALIMPO: Asociación Interprofesional del Limón y el Pomelo.
- ANFACO : Asociación Nacional de Fabricantes de Pescados y Mariscos
- ANIERAC: Asociación Nacional de Industriales Envasadores y Refinadores de Aceites Comestibles
- ANPROGAPOR: Asociación Nacional de Productores de Ganado Porcino
- ASOCARNE: Asociación Española de Empresas de la Carne
- Asociación 5 al Día.
- ASOLIVA: Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva
- ASOVAC: Asociación Española de Criadores de Vacuno de Carne
- CCAE: Confederación de Cooperativas Agrarias de España.
- CEOPAN: Confederación Española de Organizaciones de Panadería.
- CERTICAR. Entidad certificadora de productos
- CESFAC: Confederación Española de Fabricantes de Alimentos Compuestos para Animales

### Organizaciones sectoriales e interprofesionales con las que se ha mantenido contacto

- CNCRCA. Confederación Nacional de Cultivadores de Remolacha y Caña Azucarera
- FEPEX: Federación Española Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas.
- FEV. Federación Española del Vino.
- FNACV: Federación Nacional de Asociaciones de la Industria de Conservas Vegetales.
- FNIL: Federación Nacional de Industrias Lácteas.
- INCERHPAN: Organización Interprofesional Agroalimentaria de Cereales Panificables y Derivados.
- INLAC: Interprofesional Láctea
- INTERCITRUS: Interprofesional Citrícola Española.
- INTEROVIC: Organización Interprofesional del ovino y caprino de carne
- Patrimonio Comunal Olivarero
- PROPOLLO: Organización Interprofesional de la avicultura de carne de pollo del Reino de España

Se han realizado también entrevistas, la mayor parte por teléfono, a algunas empresas consideradas particularmente relevantes en los diversos sectores<sup>16</sup>. A estas se les han hecho preguntas en general muy concretas, dependiendo de su actividad principal. En algunos casos el objeto ha sido simplemente aclarar su actividad y en otros conocer el tipo de relación que tenían con suministradores y clientes, concretar su gama de productos, etc.<sup>17</sup>

En el sector de frutas y hortalizas frescas, estas entrevistas fueron realizadas más en profundidad, de cara a suministrar al MAPA información sobre la formación de los precios a lo largo de la cadena de producción y el abanico de los márgenes en cada una<sup>18</sup>. Sólo en este sector se han realizado entrevistas a empresas de todos los tipos.

---

<sup>16</sup> En cada uno de los capítulos se incluyen las empresas entrevistadas. Además se ha entrevistado a Carrefour, Mercadona y Eroski.

<sup>17</sup> Se ha utilizado el mismo guión simplificado que en el sector de frutas y hortalizas.

<sup>18</sup> Ver anexo.

## **Anexo I.**

### **GUIÓN DE ENTREVISTAS A LAS ORGANIZACIONES SECTORIALES**

1. Cómo evalúa la situación actual de su sector: buena, mala...
2. Qué opina del comportamiento del consumo hasta ahora y qué puede pasar.
3. Considera que el sector tiene un nivel de innovación adecuada o puede hacer más. Cómo se comportan frente a este punto los distintos tipos de empresas y segmentos.
4. Con respecto a la gran distribución
  - a. Cómo considera que está influyendo la estrategia de la gran distribución con respecto a su sector.
  - b. Cómo afecta a cada tipo de empresas.
  - c. ¿Considera que facilita la ordenación del sector?.
  - d. ¿Considera que se ha endurecido la situación?.
  - e.Cuál es su opinión sobre el desarrollo de la marca blanca.
  - f. Cómo se están situando las empresas.
5. Cuáles son en su opinión los principales productos sustitutivos y complementarios en cada escalón.
6. Cuáles son, en su opinión, los rasgos principales de los mercados de productos intermedios y de los productos finales y como afectan a la organización de la cadena de producción:
  - a. El mercado de materias primas.
  - b. Los mercados de graneles, cómo se segmentan.
  - c. ¿Existen mercados de productos intermedios?, ¿cómo funcionan?.
  - d. Cómo se segmenta el mercado de productos finales y que características tiene.
  - e. Qué tipo de relaciones son prioritarias en cada caso: acuerdos a medio plazo, mercado abierto, contratos, etc.
  - f. ¿Tienen alguna connotación diferencial importante los mercados exteriores? (la UE, terceros países).
7. ¿Cuál considera que es la legislación básica que incide en su sector?.
8. Con respecto a las nuevas normas de seguridad alimentaria, ¿está su sector adecuado para aplicarla?
9. Cuáles considera que son los recursos principales con los que cuenta su sector:
  - a. Denominaciones de Origen y otras indicaciones de calidad. Grado de incidencia en el sector.
  - b. Organismos de investigación.

- c. Organizaciones interprofesionales.
10. Otros elementos.
  11. Considera que en su sector es interesante considerar la existencia de subcadenas de producción, ¿cuáles?
  12. Cuáles considera que son las fases y subfases fundamentales de la cadena de producción en su sector.
  13. Qué tipo de empresas hay en cada una de ellas.
  14. Cómo son las relaciones de coordinación vertical entre las fases de la cadena de producción.
  15. Qué nivel de verticalización existe:
    - a. A través de contratos a medio plazo.
    - b. A través de acuerdos de distinto tipos.
    - c. A través de protocolos de producción.
  16. ¿Está aumentando la verticalización en el sector?
  17. Hay empresas que realizan todas o casi todas las fases de la cadena de producción. ¿Qué peso tienen en el sector?.
  18. ¿Considera que la verticalización dentro de la cadena de producción es un objetivo importante?
  19. ¿Considera que la verticalización mejorará los resultados finales del sector?
  20. Cuál es la situación de las cooperativas:
    - a. Importancia.
    - b. Fases en las que desarrollan su trabajo.
    - c. Nivel de disciplina.
    - d. Existen problemas entre las cooperativas y otras empresas.
    - e. Están incrementando su actividad:
      - i. En volumen.
      - ii. En tipo de tareas realizadas.
  21. Cuáles son las conexiones de su sector con otras cadenas de producción dentro del sistema alimentario:
    - a. Comerciales.
    - b. De capital.
  22. Qué tipos de empresa principales considera que existen dentro de su sector.
  23. Cuáles están aumentando y cuales disminuyen.
  24. Qué tipo de empresas piensa que habrá en el futuro.
  25. Qué ventajas e inconvenientes tiene cada una de ellas.
  26. Cuáles son los principales problemas del sector.

27. Cuáles son los principales problemas para los tipos de empresa.

28. Cuáles cree que son las recomendaciones principales.

## **Anexo II.**

### **GUIÓN DE LAS PREGUNTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS**

#### **OPERADORES EN ORIGEN:**

1. Tipo de empresa: cooperativa, S. mercantil.
2. Tiene catalogación como OPFH.
3. Gama de productos.
4. Existencia de marca propia.
5. Incorpora trazabilidad hacia abajo en todo o parte de su producción.
6. Valor incorporado al producto (tareas desarrolladas y sus costes, principales epígrafes).
7. Asume usted la manipulación, envasado y adecuación del producto.
8. Margen de su trabajo. Rango por productos. Tareas realizadas y costes de cada una (en porcentaje sobre producto) diferencias por productos.
9. Costes logísticos que soporta: transporte, coste de los embalajes, etc.
10. Volumen total manejado (orden).
11. Tiene incorporadas sistemas de calidad (EUREP, AENOR, etc).
12. Quiénes son sus suministradores. Número de suministradores. Tamaño de suministradores.
13. Tipo de acuerdos con los suministradores.
14. Existe planificación de la producción.
15. Exigencias a los suministradores, servicios de campo, etc.
16. Tipos de acuerdo con sus suministradores.
17. Existe segmentación del producto según clientes finales.
18. Elementos de la formación del precio.
19. Rango de precios pagados en los últimos tres años.
20. Destinos: mercado interior, exportación.
21. Clientes: Número de clientes. Concentración ventas.

22. Tipo de clientes:

- Grandes superficie (tanto en mercado interior como exterior).
- Exportadores.
- Abastecedores de Mercados centrales en España.
- Grandes operadores de destino.
- Mercado local.
- HORECA.

23. Tipo de acuerdos con cada uno de ellos: los más relevantes.

24. Condiciones de venta: exigencias, tipos de costes por cliente, asunción del transporte y almacenamiento.

25. Mecanismos de formación del precio.

26. Cambios recientes.

27. Opinión sobre los márgenes del agricultor al consumidor.

- Principales elementos que suben los precios en cada canal de comercialización.
- Se debe a motivos coyunturales o estructurales (cuales).

28. Considera que pueden bajar los precios.

## **OPERADORES EN DESTINO**

1. Tipo de operador.

2. Gama de productos.

3. Trabaja con productos envasados, graneles. Diferencias en ambos casos.

4. Dimensión económica (rango).

5. Ámbito de su mercado destino.

6. Tiene producción en origen (parte).

7. Importa directamente (gama, porcentaje).

8. Tiene capacidad de almacenamiento propia.

9. Tiene salas de manipulación.

10. Considera que el envasado y embalaje es caro, ha subido recientemente.

11. Acuerdos estables con grandes comercializadores del mercado internacional.

12. Realiza exportaciones o colabora con quien las realiza.

13. Tiene acuerdos de capital con otras empresas del sector, de que tipo.

14. Suministradores: número, especialización, tipo.

15. Mantiene a sus suministradores, a un segmento de ellos.

16. Mantiene acuerdos de suministro con todos o parte de sus suministradores.

17. Condiciones de los acuerdos en su caso (exigencias de variedad, momento de entrega, características técnico sanitarias, características organolépticas, cantidades, etc).
18. Realiza usted la manipulación o la hace su suministrador o un tercero.
19. Valor incorporado por usted al producto.
20. Quién le hace los portes, condiciones. Quien asume el pago. Ha subido últimamente.
21. Quienes son sus clientes: fruterías (tipo), gran distribución, cadenas intermedias, instituciones, HORECA.
22. Número de clientes.
23. Mantiene acuerdos de suministro con sus clientes.
24. Tiene conexiones de capital con algunos de sus clientes (red de fruterías propias).
25. Quien hace el porte a sus clientes.
26. Como se forma el precio tanto en sus compras como en sus ventas.
27. A que cree que se debe la subida última de precios.
  - Principales elementos en cada canal de distribución.
  - La subida del precio se debe a motivos coyunturales o estructurales.
  - Usted que cree que van a bajar.

## **OPERADORES LOGÍSTICOS DEL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS**

1. Trabaja para operadores en destino, en origen o para ambos.
2. Tipo de transporte y contenedores utilizados.
3. Qué tareas realiza para ellos: principio y origen del trayecto, se responsabiliza de la carga y descarga, exigencias del servicio (mantenimiento de la cadena de frío, horarios, normas AENOR, etc.), hace alguna tarea relacionada con el embalaje.
4. Se ocupa también del almacenamiento total o parcialmente.
5. Número de clientes que tiene y tipo.
6. ¿Han subido sus costes recientemente?. En su caso, ha podido repercutirlo.
7. ¿Cómo se comportan sus costes? (influencia de la segmentación de la carga, de la distancia, de la organización de la carga y descarga) etc.
8. ¿Realiza servicios entre almacenes o establecimientos de una misma empresa? (tipo de empresa: gran distribución, operador en destino y origen etc.)

## **GRAN DISTRIBUCIÓN**

1. Cuota de mercado que tiene en frutas y hortalizas si la sabe.
2. Participación de las frutas y hortalizas en sus ventas de alimentación. Totales y por tipo de tienda.

3. Ha aumentado la importancia de las frutas y hortalizas en su empresa, en caso positivo, motivo.

4. Condiciones de venta del producto:

- a. Estrategia frente al envasado. Participación del envasado en las ventas totales y gamas mas importantes.
- b. Tiene marcas propias, en caso positivo, tienen condiciones especiales (trazabilidad , más exigencias, etc.)
- c. Participación del producto fresco con marca de origen, con marca propia, con otras marcas.
- d. Tiene oferta de producto ecológico, integrado. Precios en este caso.
- e. Relación de precios de venta entre ellos.
- f. Diferencias de precios en envasado y producto granel.
- g. Suele hacer ofertas en fresco. Criterios. Margen en las ofertas.
- h. Tienen precios diferentes según zonas geográficas, tipos de ciudades, tamaña, barrios. (ejemplos de zonas más caras y baratas).
- i. Cuáles considera que son sus productos estratégicos en esta gama y porqué.
- j. Existe una cesta básica de productos para decidir el precio.
- k. Cuál es su estrategia en las puntas de precios por arriba y por abajo.
- l. Cuál es su estrategia de márgenes en frutas y hortalizas frescas y según gamas.
- m. Comportamiento de sus márgenes en los últimos tres años.
- n. Cómo es su puesta en mercado (merchandising (autoservicio, despacho, lineal).
- o. Pérdidas de mercancía en la puesta en mercado.
- p. Rotación.
- q. ¿Considera que es eficaz?.

5. Condiciones de suministro del producto

- a. ¿Unifican sus criterios de compra?
- b. ¿Tienen central de compras especializada? (incluida en el organigrama empresarial, filial,..).
- c. Compra en origen, en Mercado central, otros.
- d. ¿Cómo adquieren el producto importado?
- e. Número de suministradores por gama.
- f. Continuidad de los suministradores.

- g. Cuenta con un panel de suministradores certificados. Criterios de selección.
  - h. Número de suministradores por las gamas principales.
  - i. Existencia de protocolos de producción. Para marcas propias, para otras marcas, para todo.
  - j. Tipo de condiciones incorporadas en los protocolos: características del producto, ritmos de entrega, lugar de entrega, condiciones de producción en campo, en central, condiciones medioambientales, certificación EUREP, AENOR, otras.
  - k. Forma de fijación del precio del producto adquirido: factores que influyen y fluctuaciones.
  - l. Paga más por el producto con trazabilidad, EUREP, etc.
  - m. Tiene plataforma de distribución: propia, trabaja con otras.
  - n. Tareas asumidas: alguna parte de la manipulación, envasado o grupaje, transporte (a su plataforma, de su plataforma a tienda), manejo de envases y embalajes.
  - o. Valor sobre 100 asignado a cada una.
6. Opinión sobre el comportamiento de los precios:
- a. Comportamiento en los tres últimos años (global y principales gamas)
  - b. Tendencia esperada (global y principales gamas)
  - c. Qué factores incrementan más los precios: el precio en origen, la manipulación, los embalajes, los portes, otros
  - d. ¿Es posible reducir los márgenes?.