



## COMUNICACIÓN

# EL SECTOR DE LAS CONSERVAS VEGETALES EN LA RIOJA

Arturo Basurto Rivas,  
Consejero Delegado de TRACK Estrategias para el Sector Alimentario, SA.

## Índice

Introducción .....	1
El Sector de Conservas Vegetales en La Rioja.....	2
I. Posición Competitiva: el DAFO.....	2
Debilidades.....	3
Amenazas .....	4
Fortalezas.....	4
Oportunidades.....	5
II. Recomendaciones de Actuación .....	5
III. Revisión de lo sucedido en el Sector hasta la fecha.....	8

## 1. Introducción

En 2000 y a petición del Gobierno de La Rioja abordamos desde TRACK S.A., como consultores expertos en el sector, el **Análisis de la situación del Sector de las Conservas Vegetales** en esta Comunidad, y el posterior desarrollo de un **Plan Director**, que recoge todas las recomendaciones de actuación tanto para la totalidad del sector como para las Instituciones, en este caso, el Gobierno de La Rioja.

Este proyecto se basó, en primer lugar, en dos trabajos anteriores, en los cuales participó TRACK:

- *“Determinación de la Situación actual del Sector de Conservas Vegetales de La Rioja”* (Noviembre 98).

- *“Estudio de Posición Competitiva del Sector de Conservas Vegetales de La Rioja en el área Comercial – Marketing”* (Diciembre 99).

A partir de la experiencia adquirida en estos trabajos incorporamos un estudio de la experiencia y situación de dos zonas conserveras punteras: Navarra y Murcia

Además, realizamos una serie de entrevistas cualificadas en profundidad a diferentes agentes relevantes del sector, en toda la cadena de valor. De manera muy particular, lógicamente, las industrias del sector en La Rioja, y la distribución moderna.

En cuanto a la situación de La Rioja, analizamos en detalle las iniciativas llevadas a cabo desde PRORIOJA y las líneas de ayudas e instrumentos de apoyo (formativos, de investigación,...) existentes en la Comunidad para las empresas del sector agroalimentario. Y en cuanto al sector en general, manejamos informaciones diversas y documentación relativa al sector y su coyuntura.

A todo ello, aplicamos la experiencia y know-how de TRACK S.A. en el análisis de la posición competitiva y planes de competitividad en el Sector Alimentario.

En este documento, se presentan las conclusiones establecidas entonces, y su adaptación a la fecha actual.

## **2. El Sector de Conservas Vegetales en La Rioja**

- I) Conclusiones del Análisis DAFO
- II) Líneas de actuación derivadas del DAFO
- III) Revisión del Sector de Conservas Vegetales de La Rioja hasta la fecha

### ***Posición Competitiva: el DAFO***

La posición competitiva del Sector de Conservas Vegetales se definió en el siguiente DAFO, del cual, hay que tener en cuenta dos consideraciones previas:

1. El DAFO está particularizado por tamaño de empresa y subsector.
2. Un reducido número de empresas punteras constituyen excepciones a muchos de los puntos expuestos.

## Debilidades

- Escasez de materias primas en la región, excepto en champiñón, judía verde y guisante. Sector productor propio (La Rioja) poco potente.
- Sector productor muy atomizado, poco profesional y poco organizado, lo que impide fijar relaciones comerciales estables con el mismo, así como la planificación empresarial.
- Escasa o nula integración entre el sector productor y el transformador (excepto en el caso del champiñón).
- Ineficiencias en costes por la escasa rotación de activos:
  - Capacidad infrautilizada (estacionalidad).
  - Excesivo número de plantas.
  - Débil especialización en tecnología.
- Graves carencias en automatización, tecnología, y sanidad–seguridad entre las PYMES del sector.
- Escaso dinamismo en I+D, tanto en empresas como centros de apoyo. En especial, y con excepciones, poca innovación en el lanzamiento de productos.
- Posicionamiento en canales tradicionales en declive, y escaso en la distribución moderna, para lo que faltan herramientas suficientes.
- Carencias a nivel de organización y red comercial.
- Las estrategias de comunicación (marca, presentaciones, imagen en general) no proyectan adecuadamente la calidad intrínseca de los productos.
- Estructura financiera débil en aquellas empresas que se basan en productos estabilizados y de escasa o baja rentabilidad.
- Escasa utilización de herramientas de planificación estratégica, marketing, comercial y de gestión en general (excepto en las empresas de mayor tamaño).
- Desorientación en cuanto a la estrategia de negocio más adecuada a adoptar por cada nivel de empresa, en función del tamaño, producto y subsector.
- Actitudes de incertidumbre de futuro, resignación, pasividad,... entre las empresas pequeñas. Escasa disposición al cambio.
- Escasa masa crítica (como sector) para competir tanto con grupos multinacionales como con otras zonas más potentes (el tomate, frutas, Murcia,...).
- Baja notoriedad de bastantes de las marcas conserveras de La Rioja en el mercado, individualmente consideradas.
- Dificultad para competir en congelados con otras zonas productoras (Murcia) de mayor tradición, vocación, infraestructura y presencia exportadora.

- Aislamiento e individualismo de las empresas, sin tener conexiones estratégicas con otras de sectores colindantes, grupos empresariales, o zonas geográficas.
- Inexistencia de planes sectoriales y apoyo institucional específico.

### **Amenazas**

- Disminución progresiva del cultivo de materias primas en La Rioja, sustituidas por otras de menor riesgo y mayor rentabilidad o subvención (ayudas PAC, absentismo agrario,...).
- Mayor competencia en la compra de materias primas por parte de los sectores de fresco y congelado, hacia los que derivan los productos de mayor calidad.
- Falta de personal eventual, tanto para cosechas como en el proceso productivo.
- La aplicación estricta de la normativa técnico-sanitaria supondría problemas graves de adaptación.
- Mayor poder de negociación de la distribución moderna.
- Disminución del peso del canal tradicional, que es aquel en donde la presencia de las empresas riojanas es mayor.
- Concentración creciente de la oferta, en grandes grupos multinacionales.
- Disminución del proteccionismo en el comercio mundial, plasmado en mayores importaciones de producto.
- Mercado global estabilizado para el concepto tradicional de conserva.
- Aumento del consumo de sustitutivos de los productos base tradicional del negocio (congelados, precocinados, comida rápida, 4ª gama, pastas,...).
- Intereses contrapuestos entre las grandes y pequeñas empresas del sector.
- La atomización y dimensión empresarial derivan en mayor vulnerabilidad en épocas de crisis.
- Escasa disposición al cambio.

### **Fortalezas**

- Industria conservera pionera en España.
- Buena calidad de la materia prima en fresco.
- Sector productor potente en champiñón, seguido de judía verde y guisante.
- Buen saber hacer (know – how) en el sector.
- Ciertas empresas, muy dinámicas, están avanzando hacia:
  - Innovación de productos.
  - Satisfacción de los nuevos hábitos y gustos del consumidor.
  - Especialización y diferenciación.
  - Personalización para cada cliente.

- Mercados exteriores.

- Subsector de procesamiento de champiñón, sólido y competitivo, e integrado con la producción.
- Se es competitivo y reconocido en determinados productos (pimiento, alcachofa, melocotón,...).
- Existen empresas dinámicas y potentes en el sector, líderes incluso en sus subsectores respectivos, que pueden actuar como elementos tractores.
- Imagen positiva de La Rioja, asociada a producto de calidad, huerta, producto sano,...

### **Oportunidades**

- Valorización de diversos productos del campo riojano que actualmente no se procesan.
- Toma de posiciones en otras zonas productoras de materias primas (implantaciones, acuerdos locales, alianzas,...). Ídem para productos ya elaborados.
- Agrupación y centralización de compras de materias primas y productos transformados.
- Unión e integración entre la producción y la transformación, que favorezca la estabilidad y competitividad conjunta de toda la cadena de valor.
- Optimizar y cubrir la capacidad instalada excedente, reduciendo la componente estacional.
- Especialización en tecnologías (mezclas, pastas, cremogenados, salsas, conservación, envasado,...), y no solo en productos.
- Realzar la calidad intrínseca de los productos (presentaciones).
- Entender y aprovechar las oportunidades que ofrece la expansión de la distribución moderna (tanto en el canal alimentación como el HORECA).
- Producir alimentos adaptados a los nuevos hábitos de consumo: precocinados, elaborados, sanos, dietéticamente aptos, respetuosos con el medio ambiente,...
- Satisfacer la demanda existente y posibilidades en los mercados exteriores, a los que perfectamente se adaptan ciertos productos.
- Promover nuevas formulas de comercialización: B2B, B2C.
- Centralización de ventas y aprovechamiento y potenciación de instrumentos ya disponibles al efecto (PRORIOJA).

### **Recomendaciones de Actuación**

A partir del Análisis DAFO, se derivaron una serie de recomendaciones que se recogen a continuación, agrupadas por áreas funcionales:

#### **Sector productor – Aprovisionamientos**

- ↳ Promover la producción en La Rioja, de las materias primas que demanda el sector.

- ↵ Acciones para la organización, profesionalización y concentración de la producción (concentración parcelaria, regadíos, OP's,...).
- ↵ Integración entre sectores productor y transformador.
- ↵ Establecimiento de acuerdos estables entre ambos sectores.
- ↵ Soluciones a los problemas de falta de mano de obra y absentismo agrario.
- ↵ Valorizar los productos del campo riojano que no se procesan.
- ↵ Posicionamiento de las empresas riojanas en otras zonas productoras exteriores de interés (implantación, acuerdos, alianzas,...).
- ↵ Agrupación de empresas para compras conjuntas: para mercado interior y exterior, y para materias primas y producto elaborado.

### ***Producción e Instalaciones***

- ↵ Disminución del número de plantas existentes para cada producto.
- ↵ Especialización de instalaciones (en producto o en tecnología).
- ↵ Saturación de capacidad instalada, trabajando productos que permitan atenuar la estacionalidad.
- ↵ Mejora de las instalaciones y en automatización.
- ↵ Adaptación de instalaciones en materia de sanidad–seguridad.
- ↵ Implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad.
- ↵ Soluciones a los problemas de falta de mano de obra eventual.

### ***Investigación y Desarrollo***

- ↵ Investigación y Desarrollo sobre nuevos productos.
- ↵ Centros de apoyo eficaces y en simbiosis con las empresas.
- ↵ Planes reales y concretos de trabajo en I+D+C. Colaboración campo–industria en nuevos productos competitivos.

### ***Producto***

- ↵ Salir del concepto tradicional de conserva (lata y bote de cristal) y contemplarlo de forma más amplia.
- ↵ Innovar con productos adaptados a los nuevos hábitos y tendencias.
- ↵ Entrar en sustitutivos "colindantes" en crecimiento: frescos, congelados, 4ª gama, preparados,... Cada empresa deberá elegir el suyo más conveniente.
- ↵ Personalización del producto, en doble sentido: identidad propia, y adaptación a especificaciones de cliente.
- ↵ Mejora de presentaciones.

### **Comercialización y distribución**

- ↵ Adaptación a los requerimientos de la distribución moderna.
- ↵ Adaptación, reorganización y profesionalización de las estructuras comerciales.
- ↵ Potenciar y racionalizar marcas.
- ↵ Acceso a mercados exteriores.
- ↵ Situarse en las nuevas modalidades de comercialización.
- ↵ Promoción de las conservas vegetales de La Rioja como producto genérico, basada en su imagen de calidad.
- ↵ Acciones comunes para la centralización de ventas además de la potenciación de los instrumentos ya disponibles para ello (PRORIOJA).

### **Gestión**

- ↵ Profesionalización del personal.
- ↵ Empleo de técnicas y herramientas modernas de gestión.
- ↵ Instaurar la mentalidad y los Sistemas de Calidad Total.

### **Posicionamiento y estrategia de negocio**

- ↵ Inducir a la reflexión estratégica individual de cada empresa, que conduzca a definir su alternativa óptima.
- ↵ Desarrollo de conexiones estratégicas, alianzas o extensiones (hacia sectores cercanos, grupos empresariales, otras zonas). Como sector y como empresas.
- ↵ Búsqueda de referencias y aprendizaje de otras experiencias (Benchmarking).
- ↵ Pasar a un enfoque del negocio más abierto, más de "buscar el negocio allí donde esté" (materias primas, proceso productivo, producto terminado, mercados).
- ↵ Desarrollo de estrategias colectivas en aquellos aspectos de interés en particular:
  - Interprofesional productores–transformadores (+Admón.).
  - Agrupaciones para compras.
  - Agrupaciones para ventas.

### **Otros**

- ↵ Vencimiento de la resistencia al cambio.
- ↵ Asociacionismo empresarial y diálogo con la Administración Autonómica.
- ↵ Apoyo a las Denominaciones de Calidad.

Con vistas a facilitar la coordinación y a aprovechar y optimizar las líneas de ayuda existentes por parte del Gobierno de La Rioja al sector, se definió un Programa con una serie de **Ejes de**

**Actuación** que engloba todas las recomendaciones anteriores, además de otras que también se planteaban:

- Potenciación de la Producción Integrada
- Potenciación de la Agricultura Ecológica
- ...

Los siete Ejes de Actuación en los que se estructuran e integran las recomendaciones, son:

Infraestructuras Agrarias

- I) Integración, Cooperación y Alianzas del Sector
- II) I+D: Potenciación y Cooperación Empresas–Centros de Apoyo
- III) Implantación de sistemas de Aseguramiento de Calidad
- IV) Modernización de la Estructura Empresarial
- V) Formación y Asesoramiento
- VI) Apoyo Institucional

↳ Cada Eje se divide en una serie de Medidas, las cuales, a su vez, se componen de una serie de Acciones para su consecución (tres niveles estratégicos).

### ***Revisión de lo sucedido en el Sector hasta la fecha***

#### **III.1. El sector de Conservas Vegetales en España**

- ↪ Mercado maduro; las ventas están estancadas.
- ↪ Escaso valor añadido (la mayor parte de la producción se destina al canal industrial y a la marca blanca). La búsqueda de valor añadido es muy difícil (diferenciación, envase, presentaciones,...).
- ↪ Deslocalización de la producción.
- ↪ Evolución negativa de la balanza comercial.
- ↪ Operaciones estratégicas corporativas (ventas, fusiones, integraciones para compras o ventas)
- ↪ Innovación centrada en las empresas habituales.
- ↪ En lo básico, en resumen, el sector ha cambiado muy poco desde 2000.

### III.2. **El Sector de Conservas Vegetales en La Rioja**

- ↪ La Rioja, a la cabeza de la producción nacional del champiñón.
- ↪ La producción hortícola riojana se encuentra en segundo lugar en importancia en el subsector agrario, tras el vino. Han crecido los cultivos más mecanizables y orientados a la industria.
- ↪ Las empresas líderes siguen activas, creciendo y desarrollando proyectos, en la buena dirección. Fusión champiñonera.
- ↪ Las iniciativas tomadas hasta el momento por el Gobierno de La Rioja:
  - Acciones *en pos* de Denominaciones de Calidad:
    - Denominación Específica del *Espárrago de Navarra* consolidada.
    - Indicación Geográfica Protegida (IGP) de la *Coliflor de Calahorra* en tramitación.
    - IGP del *Pimiento Riojano* (fresco y en conserva) en curso.
    - Denominación de Origen Protegida (DOP) *Peras de Rincón de Soto* en curso.
  - Centros de Apoyo en marcha:
    - Centro Tecnológico de Investigación del Champiñón.
    - CIDA: Área de horticultura y fruticultura (centrado en el sector productor).
    - Oficina de la Patata.
  - Promoción de la Calidad Agroalimentaria, mediante la Marca de Garantía *RC* gestionado por PRORIOJA.
  - Agricultura y Medio Ambiente. Impulso a:
    - Agricultura Ecológica.
    - Producción Integrada.
  - A través del DOCUP 94-99, se han impulsado una serie de líneas de acción que se recogían dentro del Programa de siete Ejes de Actuación del Plan Director de Conservas Vegetales:
    - Regadío
    - Ensayos de experimentación en fincas
    - Creación y promoción de productos agroalimentarios de calidad
    - I+D tecnológico

- Modernización de empresas → Competitividad

### III.3. **Balance General**

- ↪ Pocos cambios en el sector a nivel nacional.
- ↪ Balance DAFO y Recomendaciones 2000, en La Rioja, sigue siendo válido en general, con ciertos matices.
- ↪ Avances en acciones de impulso desde la Administración Autonómica.
- ↪ Avances en las empresas líderes, y en pocas de las pequeñas.