

Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español

Análisis de la cadena de producción y distribución del sector de molinería y sus transformados



MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	7
1.1. Análisis de la demanda nacional y tendencias	8
1.2. Características de los mercados que repercuten en la cadena de producción	11
1.3. Productos sustitutivos y complementarios	13
1.4. Comercio exterior español: flujos mundiales y competencia exterior con otros productos	14
1.5. Políticas con incidencia: organización común de mercado y otras políticas	19
1.6. Recursos específicos	21
2. DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN AGROALIMENTARIA	23
2.1 Análisis de la producción nacional y tendencias	24
2.2 Análisis de la cadena de producción	27
2.3 Análisis de la estructura empresarial	35
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	41
3.1. Análisis DAFO	42
3.2. Principales Problemas	54
3.3. Recomendaciones	65
ANEXOS	69

Introducción

Introducción

En este capítulo se consideran los productos derivados del trigo, tanto duro como blando, a excepción de los piensos, a los que en la actualidad se destina una buena parte de los trigos producidos. El análisis de la cadena de producción se plantea desde la fase agraria a la distribución. Se considera tanto la primera transformación, producción de harinas y sémolas, como la segunda, siempre que los derivados del trigo constituyan la materia prima fundamental: pastas, pan, masas congeladas, galletas y bollería.

Existen dos cadenas de producción claramente diferenciadas: la que tiene como punto de partida el trigo blando y la que se origina a partir del trigo duro, cuyo producto final es la pasta, que se tratan diferenciadamente.

En el análisis del entorno tienen elementos comunes, pero hay otros diferentes; por eso se trata inicialmente la cadena del trigo blando y posteriormente, se destacan las diferencias con la del trigo duro.

Las fases de ambas cadenas tienen empresas comunes. La cadena de producción que tiene su origen en el trigo blando da lugar a múltiples productos finales, lo que provoca que la cadena al final se expanda.

Los productos finales considerados son: pan fresco, pan de molde, masas, pan congelado, bollería, pastelería y galletería.

Únicamente se consideran específicamente la bollería y pastelería industrial, no la artesana.

En el caso del pan fresco, principal producto final de la cadena del trigo blando, la existencia de un gran número de empresas de segunda transformación, las panificadoras, y las características específicas de la distribución, las panaderías, condicionan toda la estructura.

Como cuestiones preliminares al objeto central del análisis de la cadena de producción se analizan los rasgos básicos de la producción industrial: volumen de negocio, comportamiento reciente, dispersión geográfica, etc., así como el comportamiento del consumo.

Se realiza un primer análisis de los elementos comunes, para más tarde abordar las especificaciones de cada una de las cadenas.

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

- La demanda nacional de productos finales y la estrategia de la distribución.
- Las características de los mercados que condicionan la cadena de producción.
- Productos sustitutivos y complementarios.
- Comercio exterior.
- Los rasgos de la Organización Común de Mercado y de la normativa vigente con influencia en este sector.

- Los recursos específicos del sector que inciden en la estrategia sectorial.

El objeto de contemplar estos elementos del entorno es extraer aquello que condicione el funcionamiento de la cadena de producción y la estrategia empresarial, por lo tanto de ellos se tienen en cuenta únicamente los aspectos con repercusión a este nivel. Por eso estos elementos se consideran sucintamente, destacando los aspectos esenciales.

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

Así, el análisis de la cadena de producción contempla:

- El análisis de la estructura industrial, en el que se definen y analizan cada una de las fases: describiendo los tipos de establecimientos existentes y las tareas realizadas por ellas.
- El análisis de la estructura empresarial, que implica la localización de la fase o fases en las que desarrollan su trabajo las empresas, el grado de verticalización alcanzado según relaciones de capital, otras fórmulas jurídicas de integración o relaciones contractuales y las principales estrategias.

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 de cada canal.
- El desarrollo de centrales de compra u otros mecanismos de centralización de las decisiones de compra.
- Las decisiones de verticalización con fases anteriores.
- 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).

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

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 distintos formatos: 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 realiza una tipología de empresas y se identifican las tendencias principales en cada una de ellas. Sobre esta tipología y, de acuerdo al análisis del entorno previo, se realiza el análisis DAFO para cada categoría. Cabe resaltar que los análisis DAFO pueden diferir notablemente para los tipos de empresa.

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. Esas empresas se dedican sobre todo a las tareas logísticas, que han sido externalizadas en gran medida.

Se incorpora un apartado de problemas, tanto globales para el conjunto de la cadena de producción como específicos de cada una de las tipologías de empresas, a las que hay que añadir las cuestiones generales.

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 productos 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

Desde principios de los años ochenta el consumo de pan presenta una tendencia decreciente hasta los años 1992 / 93; en ese periodo el consumo cayó desde 65 kg por habitante y año a menos de 55 kg. Desde entonces se ha producido un ligero repunte hasta los 57 kg por habitante en el 2003. Este comportamiento del epígrafe de pan se refiere al pan fresco.

Tradicionalmente el consumo de pan ha estado vinculado al calculo del Índice de Precios al Consumo y, en la opinión pública, se concede un gran valor al precio de este producto básico. Este hecho ha llevado a que exista una presión inusualmente alta sobre el precio, a su control por la Junta Superior de Precios antes de la entrada de España en la CEE (Comunidad Económica Europea) y a que haya jugado un papel relevante en la guerra de precios entre las grandes firmas de la distribución.

Todo esto ha repercutido en la calidad del producto y ha favorecido el poco aprecio del pan por parte de los consumidores. A esto hay que añadir la imagen del pan como alimento poco saludable.

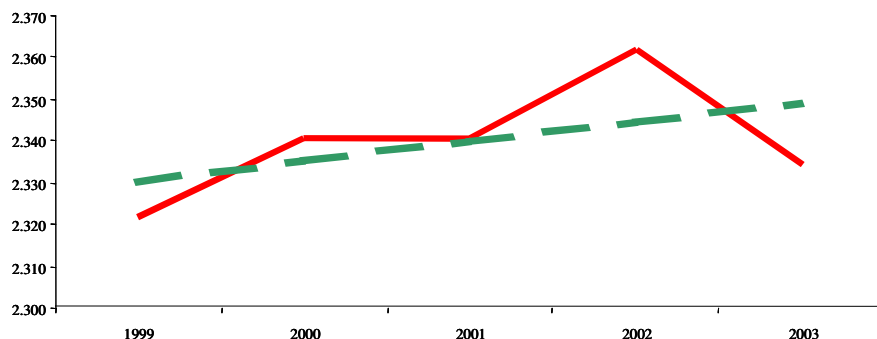
Dentro del consumo de pan, el pan fresco supone más del 90%. Cabe destacar que el consumo de pan fresco y del pan industrial tienen comportamientos diferentes.

Los incrementos del consumo en el segundo, responden a la introducción de innovaciones, a nuevas presentaciones y a la extensión de una restauración que promueve su uso.

“La Alimentación en España” separa entre estos dos tipos, el segundo se refiere básicamente al pan de molde, no al pan fresco elaborado con métodos industriales.

Los estudios realizados por CEOPAN (Confederación Española de Organizaciones de Panadería) e INCERHPAN (Organización Interprofesional Agroalimentaria de Cereales Panificables y Derivados) para el MAPA ponen de manifiesto dos cuestiones importantes en el análisis del consumo de pan fresco: la tendencia a la ampliación de gama y el incremento del consumo de los panes de más calidad y, en su caso, recién horneados.

Evolución de la cantidad comprada de pan (millones de kg)



*El trazo discontinuo indica la línea de tendencia

Fuente: La Alimentación en España. MAPA . 2003

Los consumos de galletería, bollería y pastelería y de pastas son muy inferiores a los de pan y han seguido una dinámica similar:

- En la actualidad el consumo total de galletas, bollería y pastelería está por encima de los 561 millones de kilogramos. Desde esa fecha se inició una caída que ha repuntado de la mano de la aparición de nuevas variedades en el mercado.
- El consumo de pastas es de 183 millones de kilogramos con fluctuaciones anuales. También está influido por la aparición de novedades propias o de sus competidores.
- Todos estos productos se consumen sobre todo en los hogares, aunque el consumo de pasta en los canales HORECA y en las instituciones es particularmente alto (casi 16,5%). El consumo de pan sin envasar en los hogares alcanza el 83%.

Compras de pan, galletas, bollería, pastelería y pastas alimenticias 2003 (Millones de kg)

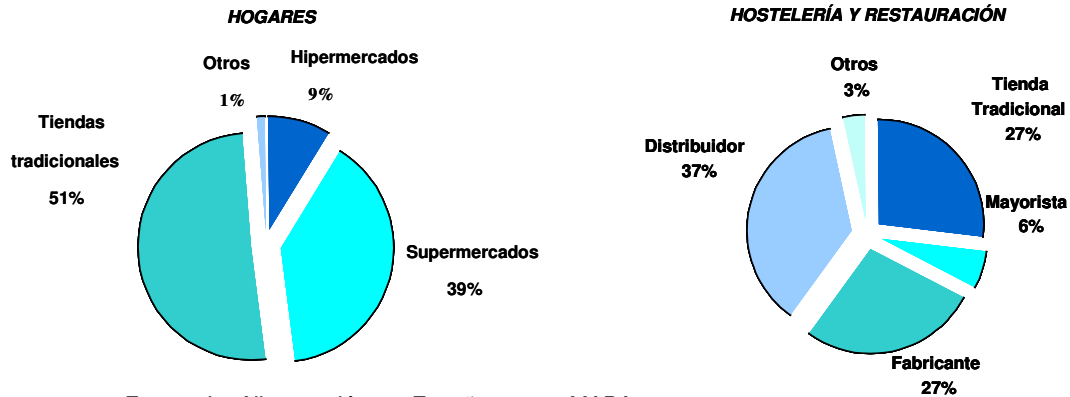
Producto Fresco	Hogares	Horeca	Instituciones	Total cantidad comprada	Total per cápita (kg)
Pan	1.958,3	331,4	45,0	2.334,7	57,0
<i>Pan sin envasar</i>	1.781,5	318,0	41,1	2.140,6	52,2
<i>Pan industrial</i>	176,8	13,4	3,9	194,1	4,7
Galletas, bollería y pasteles	484,9	64,5	12,1	561,5	13,7
Pastas alimenticias	152,7	20,0	10,4	183,0	4,5

Fuente: La alimentación en España. 2003. MAPA.

1.1.2. Análisis de la distribución

La tienda tradicional acapara más del 50% de las compras de los hogares. A continuación se sitúan los supermercados con un 39% y ya a gran distancia los hipermercados que apenas llegan al 9%. La gran distribución alcanza el 48%. Esta situación es completamente opuesta a la de la mayor parte de los productos alimentarios; desde mitad de los años noventa ha subido en un 50% la cuota de la gran distribución, lo que se debe a un cambio de estrategia: mejora de la calidad de los productos, ampliación de gama, instalación de puntos calientes y situación de áreas especiales bien presentadas. Este cambio de estrategia coincide con la estrategia global ante los productos frescos y alcanza, en ocasiones, a penetrar la actividad de la fase anterior de la cadena de producción, creando obradores propios, y estableciendo protocolos para el suministro de harinas.

Lugares de compra de pan 2003



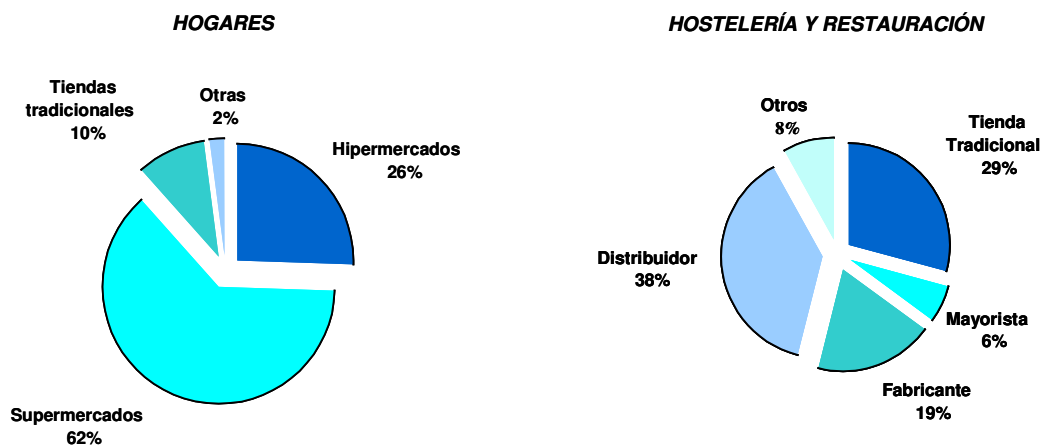
Fuente: La Alimentación en España, 2003. MAPA

El pequeño comercio también ha sufrido una gran transformación caracterizada por:

- La proliferación de puntos calientes que hornean el pan suministrado por las empresas de panes congelados.
- La disminución del número de panaderías tradicionales.
- La ampliación de la gama a tipos de pan, bollería, pastelería, etc.
- La irrupción de las tiendas especializadas de productos de calidad “boutiques del pan”, que han colaborado a cualificar el consumo.

La distribución de galletas, bollería, panadería industrial y pastas está liderada por la gran distribución, que acapara casi el 90% de la cuota total, y se comporta de forma muy parecida al resto de la alimentación no perecedera. En todos estos productos está aumentando la penetración de la marca de distribuidor, en especial en las especialidades más maduras en el mercado. En la pastelería y bollería, para todos los productos la distribución a la hostelería está liderada por los distribuidores en destino especializados, que acaparan más del 38%. La tienda tradicional muestra un importante porcentaje cercano al 30% de los suministros.

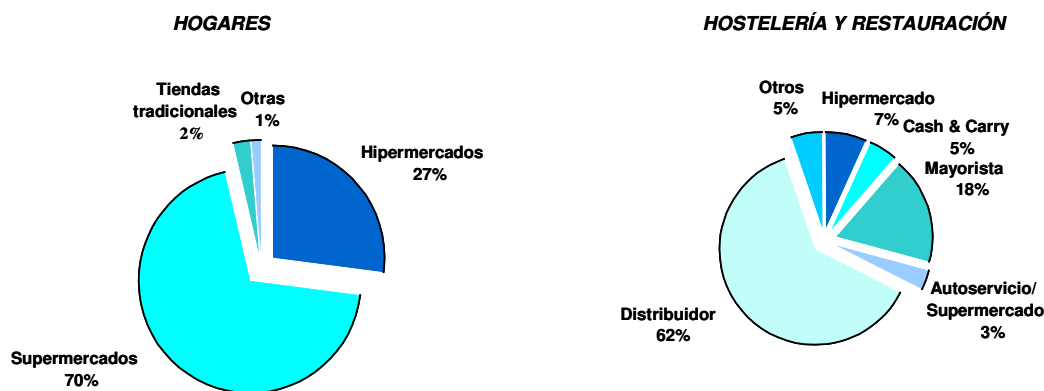
Lugares de compra de galletas, bollería, pastelería industrial y cereales para el desayuno



Fuente: La Alimentación en España, 2003 MAPA

Cabe destacar que, especialmente en el caso del pan sin envasar, existe un canal relevante de suministro directo desde los fabricantes. En las pastas alimenticias, las compras de los hogares se realizan en un 97% a través de la gran distribución y las de hostelería en un 62% en los distribuidores.

Lugares de compra de pastas alimenticias 2003



Fuente: La Alimentación en España, 2003 MAPA

1.2. Características de los mercados que repercuten en la cadena de producción

1.2.1. Los mercados de trigos

En España el mercado de los trigos para harinera es secundario dentro del mercado de cereales, que se rige por las necesidades de la industria de alimentación animal, principal consumidora. La industria harinera tiene un consumo estable de unos cuatro millones de toneladas de trigo blando y la semolera absorbe unas 300.000 toneladas de trigo duro.

El mercado de los trigos en España se caracteriza por su falta de estructuración debido a:

- No se dispone de ningún sistema de clasificación según calidades harino-panaderas. El mercado se rige únicamente por una referencia varietal.
- No existen medios para realizar análisis de la calidad de los trigos en la primera transacción económica, lo que no permite ni remunerar al mejor agricultor ni segmentar y cualificar los mercados. El primer análisis en la mayoría de los casos se realiza en la entrada de la harinera.
- Aunque la capacidad total de almacenamiento de cereales es suficiente, no se dispone de capacidad de almacenamiento fragmentada que permita segmentar según calidades.
- No existe la práctica de homogeneización de lotes.

- La organización logística es inadecuada.

Todo esto da lugar a un mercado descualificado que no permite valorar adecuadamente el alto valor proteínico ni establecer precios diferenciales.

La industria transformadora, harineras y/o semoleras, no dispone de capacidad de almacenamiento, por lo que su estrategia de acopio de materia prima se basa en un suministro paulatino a lo largo del año. Eso concede un valor estratégico fundamental a la capacidad de almacenamiento.

La capacidad de almacenamiento de cereales se encuentra sobre todo en manos de los mayoristas en origen, cooperativas o no, y de los organismos de intervención.

La capacidad de almacenamiento público se utiliza para las intervenciones en el mercado de cereales. La red pública de almacenamiento de cereales proviene del antiguo SENPA; una parte de la misma está clausurada por obsoleta y otra se alquila a los operadores del mercado.

En los trigos con destino a sémola o harina, la capacidad de almacenamiento empleada pertenece a los mayoristas en origen y ocasionalmente, a grandes agricultores.

El mercado español de trigos se divide a su vez en dos submercados:

- El mercado de los meses de la cosecha, en los que los agricultores que no disponen de capacidad de almacenamiento (propia o de cooperativa) deben vender su cosecha en la era. Se trata de un mercado particularmente desorganizado y descualificado, de bajos precios, donde los compradores son almacenistas.
- El mercado de los restantes meses del año, es un mercado secundario, en el que los protagonistas son los almacenistas o las cooperativas de una parte y las harineras de otra. Es un mercado más organizado, en el que existen algunos acuerdos de suministro y se valoran más las calidades.

Todo lo anteriormente citado conduce a que, en la actualidad, convivan en España dos mercados:

- El mercado de trigos españoles, que se rige por referencias varietales. Es un mercado abierto con pocos acuerdos estables de suministros.
- El mercado de los trigos importados, especialmente de Francia y el Reino Unido, en el que se especifica la calidad harino panadera, existen acuerdos de campaña y los volúmenes de cada operación son altos. El precio suele ser más elevado.

Esta dualidad no se plantea en el mercado de trigos duros, donde la producción está más cercana a las industrias y no existe importación.

1.2.2. El mercado de harina y sémola

Prácticamente no existe mercado de sémolas, dada la gran integración vertical entre semoleras y fabricantes de pasta.

La harina se destina sobre todo a la elaboración de pan fresco, por lo que son las características de este mercado las que condicionan al resto.

El mercado de las harinas se encuentra también descualificado debido en buena medida a las características de las empresas que operan en él.

La sobrecapacidad en la industria harinera y la necesidad de muchas empresas a vender prácticamente para cubrir costes, condiciona un mercado en el que es muy difícil repercutir los incrementos de costes.

En este mercado se diferencian dos situaciones:

- Las operaciones dirigidas a los grandes clientes, con acuerdos de suministro a medio plazo y costes logísticos reunidos.

Destino de las harinas

Tipo de empresa	Proporción
Panificación Tradicional	66%
Masas Congeladaa	9%
Galletas	8%
Pastelería y bollería	8%
Pan de molde y tostado	5%
Harinas para el consumo directo	1%
Usos no alimentarios	3%

Fuente: AFHSE

- Las operaciones dirigidas a amplio segmento de pequeñas empresas, que con frecuencia se realiza a través de distribuidores en destino, se basan en pequeñas operaciones y con costes importantes.

1.3. Productos sustitutivos y complementarios

Se contemplan todos aquellos productos que pueden ser sustitutivos a lo largo de toda la cadena de producción, con especial incidencia en el consumo final.

1.3.1. En la elaboración de harinas

- No existe ningún producto sustitutivo de los trigos blandos para la elaboración de harina y derivados.

- Existe una sustitución considerable de trigos panificables españoles por trigos importados, fundamentalmente de Francia.
- Los trigos de fuerza se comportan como un complemento indispensable para los trigos panificables.
- Las tendencias a ampliar la gama de productos finales han inducido a la incorporación de harinas de otros cereales (maíz, centeno, escanda, etc.) que se comportan como complementarios del trigo.

1.3.2. En la fabricación y comercio de pan

- La bollería, los panes industriales y el pan tradicional se comportan como complementarios tanto para la industria como para el comercio, permitiendo la oferta de una gama completa.
- Los aditivos para la fabricación de pan permiten la sustitución de harinas de más calidad por otras más flojas.

1.3.3. En el consumo

La sustitución de unas producciones por otras, se realiza dentro de los productos finales de esta cadena de producción. Los principales son los siguientes:

- Los panes industriales (molde, pan de hamburguesas, pan “toast”, ..) son sustitutivos del pan tradicional.
- Los panes especiales (pita, tortitas mexicanas, etc.) sustituyen al pan tradicional.
- Puede entenderse que el desarrollo del mercado de bases de pizzas y similares resulta sustitutivo del consumo de pan.
- En su caso, algún tipo de bollería puede comportarse como sustitutivo del pan tradicional e industrial, al igual que las galletas y “snaks”.
- El pan congelado para horneado en hogar u hostelería sustituye el pan elaborado y viceversa.
- La bollería artesana se comporta como sustitutiva de la bollería industrial y viceversa.

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

El trigo constituye una de las fuentes básicas de hidratos de carbono para la alimentación humana, de ahí su importancia en la producción mundial de alimentos. Su comercio no alcanza la quinta parte del volumen de la producción mundial. Cabe destacar que no existe apenas mercado de harinas, siendo todo el tráfico internacional en forma de grano.

Los principales productores mundiales de trigo son la Unión Europea (16-17%), Estados Unidos (11%), Canadá (5%) y, en menor medida, Argentina y Australia. Dentro de la Unión Europea, Francia (35-40% del total de la UE) es el primer productor, seguido de Alemania y Reino Unido; España produce entre el 5% y 6%.

En la actualidad son también importantes las producciones de algunos de los países del Este europeo¹ (su producción conjunta supone más del 20% de la producción de toda Europa).

Los principales flujos comerciales internacionales son los que entran desde los países terceros productores a la Unión Europea, en especial de Estados Unidos, Canadá y Argentina. Su cuantía depende mucho del desarrollo de las campañas en cada una de las grandes regiones mundiales, de la evolución del valor de las monedas y de la disponibilidad de otros cereales para alimentación animal. Los flujos de los países del Este europeo son muy fluctuantes y se ven afectados por sus deficientes estructuras comercializadoras.

Dentro de la Unión Europea, Francia es el gran suministrador de trigos, seguido del Reino Unido y en menor medida Alemania. Tanto Francia como, el Reino Unido son habitualmente exportadores de trigos y han adaptado sus estructuras y mecanismos al efecto, contando con clientes estables en los restantes países europeos.

Ambos países cuentan con estructuras públicas con participación de los representantes privados para potenciar su exportación y la atención a los clientes, han desarrollado clasificaciones de calidad que facilitan el comercio exterior, han limitado su número de variedades de forma que alcanzan una homogeneidad alta de sus producciones y han mejorado mucho sus sistemas de control de calidad y su organización logística. Ambos tienen en marcha también iniciativas de desarrollo de la trazabilidad.

A los efectos que interesan en este informe, el comercio internacional de trigos se segmenta en trigos de fuerza, trigos panificables y trigos forrajeros, aunque estos tres segmentos pueden intercambiarse en situaciones de déficit.

El suministro de trigos de fuerza a los países de la Unión Europea proviene de Canadá, Alemania, etc., mientras Francia es el gran suministrador europeo de trigos panificables y el Reino Unido destaca en las exportaciones de trigos forrajeros.

El comercio internacional de cereales, que tiene lugar entre la Unión Europea y países terceros, es realizado a través de grandes firmas multinacionales de comercio de granos, algunas de las cuales están posicionadas en los mercados de semillas oleaginosas, fabricación de piensos e incluso producción de carnes mediante fórmulas de integración vertical.

Por el contrario, los intercambios intraeuropeos son protagonizados por los principales operadores de la región, entre ellas las grandes cooperativas y algunos comerciantes de rango europeo. En los últimos años se han incorporado los operadores españoles (grandes almacenistas y algunos grupos cooperativos de segundo grado) a esta actividad.

Los mercados de rango mundial tienen como referencia la Bolsa de Futuros de Chicago y, en el ámbito europeo, destaca la bolsa de materias primas de París.

¹ Algunos de los cuales ya son miembros de la Unión Europea.

1.4.1. El comercio exterior de los trigos en España

A los efectos que interesan en este trabajo hay que destacar que la posición de España en el comercio exterior de los trigos hay que enmarcarla en el conjunto del abastecimiento de cereales.

España es tradicionalmente deficitaria en cereales, es decir, sus producciones son insuficientes para la alimentación humana y la alimentación animal. Este hecho ha conformado los flujos internacionales tradicionales respetados en la Adhesión a la CEE².

En la actualidad España es exportadora de trigos duros, dirigidos sobre todo a Italia, e importadora de trigos blandos. Los trigos de fuerza proceden de Estados Unidos, Canadá y Alemania y los trigos panificables y forrajeros suelen provenir de los restantes países de la Unión Europea, en especial de Francia y el Reino Unido.

España es exportadora de algunos trigos panificables y forrajeros sobre todo a Portugal, aunque esta corriente no se mantiene todos los años.

Antes de la extensión del cultivo del trigo duro, España era la gran suministradora europea de trigos de fuerza, sin embargo en la actualidad es una importadora neta.

Al principio de los años noventa, a raíz de la sequía que se prolongó durante la primera mitad de la década, se introdujeron los trigos blandos británicos y se consolidó la posición de los trigos blandos franceses, de forma que, una vez superada la sequía, una buena parte de las producciones españolas se destinaron a piensos y los trigos importados se asentaron en el suministro a las harineras.

La participación de los trigos importados en el trigo destinado a la industria harinera oscila de unos años a otros según el desarrollo de la campaña en cada país, pero se suelen situar muy por encima del 50%. Esta sustitución se debe a una serie de motivos que inciden fuertemente en el funcionamiento de la cadena de producción:

- Mejor calidad comercial del producto importado: servicio de grandes cantidades homogéneas de las que se especifica la calidad harino-panadera.
- Mejor estructura comercial de promoción y comunicación.
- Desarrollo de acuerdos de suministro a medio plazo.
- Menores costes de transporte para las harineras situadas cerca de los puertos de entrada.

1.4.2. El comercio exterior de los productos terminados

El comercio de los productos terminados es muy inferior al de la materia prima. En general se refiere a flujos intraeuropeos que son, más que nada, un elemento consubstancial al establecimiento del mercado único y la "europeización" de los mercados de los países miembros.

² Posteriormente Union Europea

Apenas existe comercio exterior de harinas, hace años existía alguna exportación, pero prácticamente ya no se produce. Por el contrario, existe una corriente exportadora de unas 80.000 toneladas de sémola que va dirigida a los países vecinos.

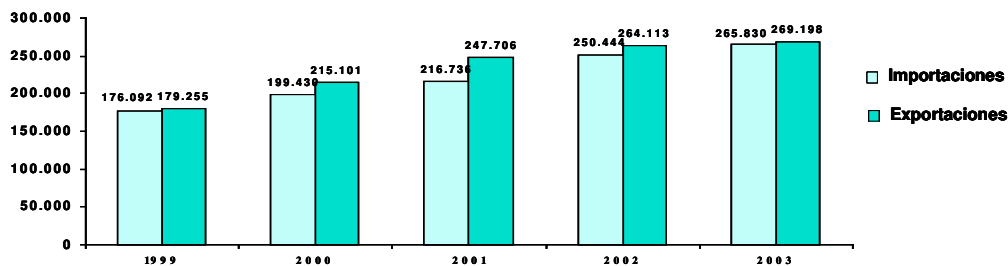
Las importaciones de pan, pasteles y productos de pastelería frescos, rondan en la actualidad los 40 millones de euros, mostrando una tendencia creciente frente a unas exportaciones promedio de 25 millones de euros. El origen de las importaciones es Alemania con un 38% del valor, Italia con un 24% y Francia con un 23%, mientras que los destinos de las exportaciones son Portugal con un 27%, Francia con un 24% y Reino Unido con un 12%.

En el epígrafe de bizcochos y galletas y pasteles y productos de pastelería de larga duración, las exportaciones superan ligeramente a las importaciones, mostrando ambas una tendencia creciente y situándose por encima de los 250 millones de euros. Portugal con el 26% del valor, Francia con el 18% y Alemania con el 12% son los principales destinos de las exportaciones, frente a unas importaciones cuyos orígenes son Francia con el 22% del valor e Italia y Alemania con el 20%.

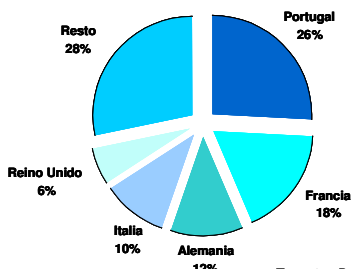
Las importaciones de pastas alimenticias, que se sitúan alrededor de los 75 millones de euros en 1999, superando a las exportaciones que muestran una tendencia creciente y se acercan a los 40 millones de euros.

El principal proveedor de pastas alimenticias es Italia, con más de la mitad del mercado de importación, seguido por Francia con el 12% del valor. A nivel de exportación, los países destino son Francia, con el 43% y Portugal con el 26%.

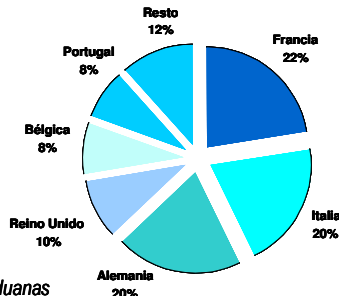
Evolución de las exportaciones e importaciones españolas de bizcocho y galletas; pasteles y productos de pastelería de larga duración (datos en miles de euros)



Principal destino de las exportaciones de biz., gall., p. y p. de past. en 2002 (% del valor)

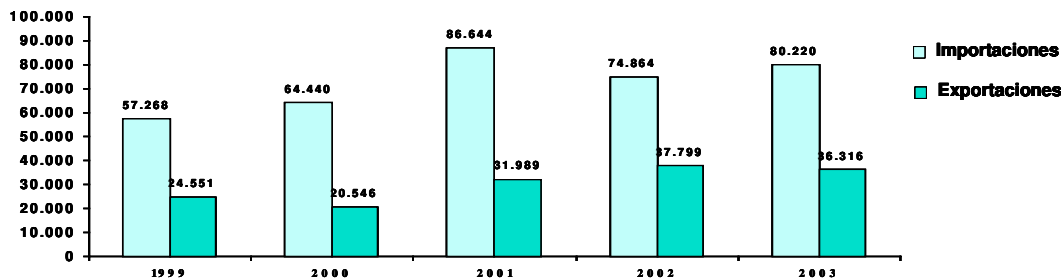


Principal origen de las importaciones de biz., gall., p. y p. de past. en 2002 (% del valor)

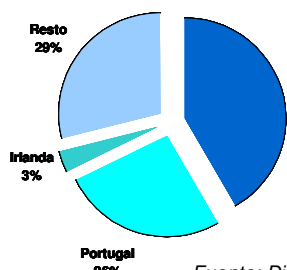


Fuente: Dirección General de Aduanas

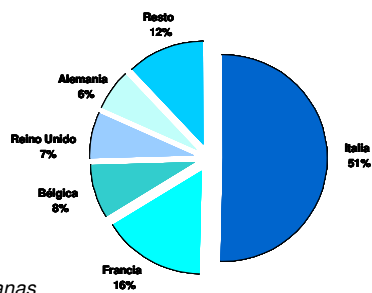
Evolución de las exportaciones e importaciones españolas de pastas alimenticias (datos en miles de euros)



Principal destino de las exportaciones de pastas alimenticias en 2002 (% del valor)



Principal origen de las importaciones de pastas alimenticias en 2002 (% del valor)



Fuente: Dirección general de Aduanas

1.5. Políticas con incidencia: organización común de mercado y otras políticas

1.5.1. Normas comunes de regulación del mercado de cereales

La OCM de cereales³ incluye dentro de los productos que regula a las harinas para consumo humano. La regulación de los intercambios con terceros países es la única medida que afecta directamente a este producto.

Como el resto de los productos amparados por la OCM, las importaciones y exportaciones de harinas en el territorio de la UE se regulan mediante el sistema de certificados. Las importaciones están sujetas al arancel aduanero común y las exportaciones pueden beneficiarse de restituciones a la exportación. La repercusión de estas medidas en la industria harinera es muy reducida debido a la poca importancia que tiene el comercio exterior, prácticamente no hay importaciones y gran parte de las exportaciones de harina se realizan en el marco de los programas de ayuda alimentaria.

Los mayores efectos de la OCM de cereales sobre las empresas harineras se derivan de la aplicación del sistema de pagos compensatorios por hectárea y de los mecanismos de protección a los precios de los cereales (compras en intervención, regulación de los intercambios, etc.)

Los pagos complementarios por hectárea han llevado a la reducción de la superficie de cereales, como consecuencia de la obligación de retirar parte de las tierras cultivadas para beneficiarse de dichos pagos. Por otra parte, la mayor ayuda que recibe el cultivo de trigo duro ha provocado su expansión a superficies tradicionalmente dedicadas a trigos blandos panificables. La reducción de la oferta española de trigos de fuerza ha obligado a las harineras a cambiar sus estrategias de compra y a recurrir al mercado exterior (a la UE o países terceros) para suministrarse de los mismos.

Las reformas de la PAC en la década de los noventa (reforma de 1992 y Agenda 2000) han llevado a una reducción de la protección de los precios a los cereales.

Los precios institucionales han disminuido, se ha endurecido en el sistema de compras en intervención y ha aumentado la liberalización de los intercambios con terceros países (limitación de las restituciones, contingentes de importación con arancel reducido, etc.). Dichas reformas han provocado una caída de los precios de los cereales y en concreto del trigo panificable en el mercado de la UE, lo que ha permitido a las industrias harineras disponer de una materia prima más barata.

³ Reglamento (CE) nº 1251/1999 del Consejo de 17 de mayo de 1999 por el que se establece un régimen de apoyo a los productores de determinados productos herbáceos. Reglamento (CEE) nº 1766/92 del Consejo de 30 de junio de 1992 por el que se establece la organización común de mercado en el sector de cereales.

No obstante, el mantenimiento de las compras en intervención y los altos aranceles que gravan las importaciones de cereal impiden que los precios caigan a los niveles del mercado internacional y obstaculizan la competencia, factores que siguen condicionando el precio y origen del trigo comprado por las harineras.

1.5.2. Efectos de la revisión intermedia de la PAC

La reciente reforma de la OCM de cereales, aprobada en el marco de la revisión intermedia de la PAC en junio de 2003, incorpora los pagos complementarios a los productores de cultivos herbáceos al sistema de pago único por explotación, y autoriza a los Estados miembros a optar por el desacoplamiento total o parcial de los mismos. Esta medida puede influir en la disminución de las superficies de trigo blando panificable, sobre todo en las zonas con menos rendimientos, aspecto que va a provocar un aumento de la dependencia de las harineras españolas del trigo importado. Sin embargo, los efectos del desacoplamiento de las ayudas van a depender, en gran parte, de la opción que elija el Estado miembro y de la aplicación del sistema.

1.5.3. Normativa de seguridad e higiene alimentaria.

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

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

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

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

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

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

Por otra parte, las empresas del sector tienen la posibilidad de acogerse a las ayudas que de forma específica regulan las diferentes Comunidades Autónomas para la mejora y modernización de las mismas. Así mismo, algunas empresas, 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 territorios⁴.

1.6. Recursos específicos

Existen una serie de recursos específicos que facilitan la puesta en mercado de los productos y la estrategia de mejora de calidad de las empresas del sector. Entre ellos se citan los más relevantes:

- **Asociación Española de Técnicos Cerealistas:** es una asociación privada a la que pertenecen un buen número de agentes económicos, centros de investigación y expertos. Realiza un seguimiento de la calidad de las producciones españolas y es un importante foro de encuentro y debate.

⁴ 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).

- INCERHPAN⁵: organización interprofesional del pan que están fomentando estudios, sirve de foro de encuentro y ha conseguido la aprobación de una extensión de norma para el desarrollo de una campaña de apoyo al consumo.
- Centros de formación e investigación específicos: entre ellos destacan la Escuela de Molinería (Madrid), el Centro Tecnológico de los Cereales (Palencia) o el Instituto Técnico de Cereales de Navarra.

⁵ Orden Ministerial de 22 de Julio de 1999, BOE nº 182 de 31 de Julio, la cual constituye la Organización interprofesional de agroalimentaria de cereales panificables y derivados (INCERHPAN)

2. Diagnóstico de la comercialización agroalimentaria

2.1. Análisis de la producción nacional y tendencias

2.2. Análisis de la cadena de producción

2.3. Análisis de la estructura empresarial

2.1 Análisis de la producción nacional y tendencias

2.1.1 Producción agraria

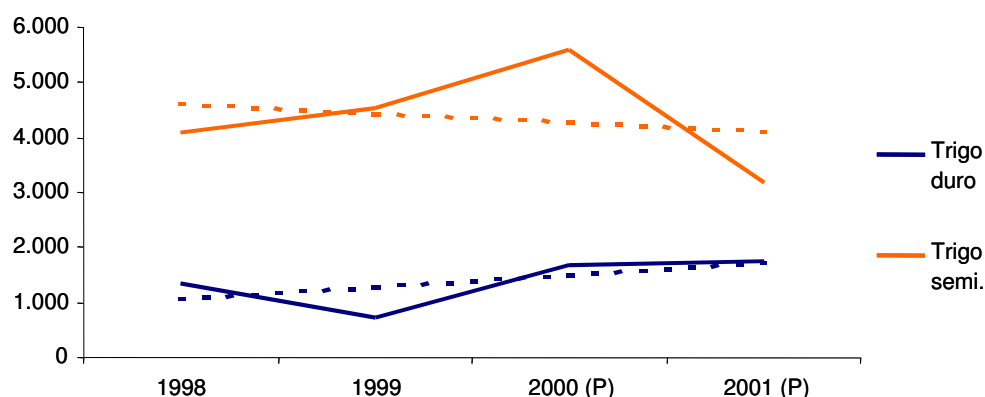
La superficie dedicada al cultivo de trigo en España supera ligeramente los 2 millones de hectáreas (2,27 millones en 2003), el 31,8% de la superficie de cereales⁶, de la cual más del 90% corresponde a seco.

La superficie total de trigo ha bajado en los últimos años: además se ha registrado una sustitución de trigo blando por trigo duro ligada al mayor volumen de su ayuda compensatoria. Este proceso ha repercutido esencialmente en la reducción de la superficie de los trigos blandos de fuerza de Andalucía, lo que afecta mucho al suministro de las harineras.

En el año 2003 la superficie de trigo duro supuso el 44% de la superficie total de trigo, mientras que antes de la entrada de España en la CEE sólo alcanzaba el 6,5% (1985).

La producción española de trigo supone como media el 30% de la producción total de cereales, mientras en la Unión Europea esta proporción es mayor, alcanzando el 50%. El trigo blando aporta el 21% de la producción total y el trigo duro el 9% como media.

Evolución de la producción de trigo
(Volumen en miles de t)



(P) Provisional

Los trazos discontinuos muestran las líneas de tendencia.

Fuente: Anuario de estadística Agroalimentaria, 2001. MAPA.

La producción española de trigos oscila entre 3,5 y 4,5 millones de toneladas de trigo blando y en torno a 1,5-1,6 millones de toneladas de trigo duro.

⁶ Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural MAPA (2003).

Una cuestión de máxima importancia es la enorme variabilidad de la producción española, que llega a superar el 100% y afecta no sólo al volumen producido sino también a su calidad, de manera que en año de sequía puede llegar a no ser apto para la fabricación de harinas o sémolas. Este hecho provoca una incertidumbre en el acopio de materia prima de las empresas de primera transformación.

Un rasgo importante de la producción española es la gran cantidad de variedades utilizadas muy superior a la de los restantes países europeos. Esto se debe en parte a la gran variación climática y repercute negativamente en los intentos de generar un comercio estructurado y homogéneo.

La otra cuestión básica de la producción española es la escasa utilización de semilla certificada (entre el 15 y 20% tras una subida muy alta en los últimos años), que provoca falta de homogeneidad en los productos. Frente a estos inconvenientes, la materia prima española suele tener un nivel alto de proteína y no presenta problemas de germinación.

2.1.2 Producción industrial

La producción de harina de trigo sigue una tendencia creciente desde mitad de la década de los 90. En 2002 alcanzó las 2,9 millones de toneladas (INE). Es importante destacar el incremento que ha experimentado la producción de harinas en torno al 20%.

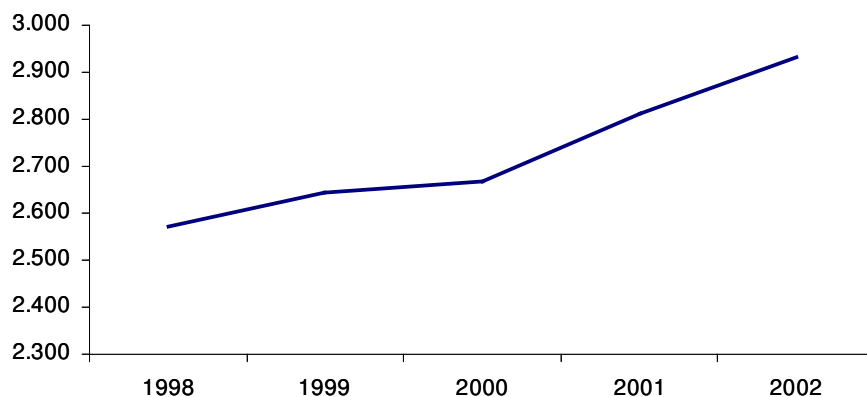
Paralelamente, las ventas netas del conjunto de las producciones de pan, galletas, bollería y pastelería muestran una tendencia al alza, especialmente en la segunda mitad de la década de los noventa.

A nivel desagregado, MERCASA da unas ventas netas de pan de 4.525 millones de euros anuales, las ventas de la industria galletera se sitúan en 586 millones de euros para una producción de 317.000 toneladas y la pastelería industrial alcanza 643 millones de euros que corresponden a una producción de 232.000 toneladas (Asociación de Panadería y Pastelería de Marca). En el caso de las pastas alimenticias, la producción ronda las 200.000 toneladas.

De especial relevancia son las masas congeladas, cuya producción se ha disparado desde inicio de los años noventa, con un fuerte desarrollo de la bollería que ahora muestra crecimientos menores frente a una evolución al alza del pan, que ha duplicado prácticamente su producción entre 1998 y 2002.

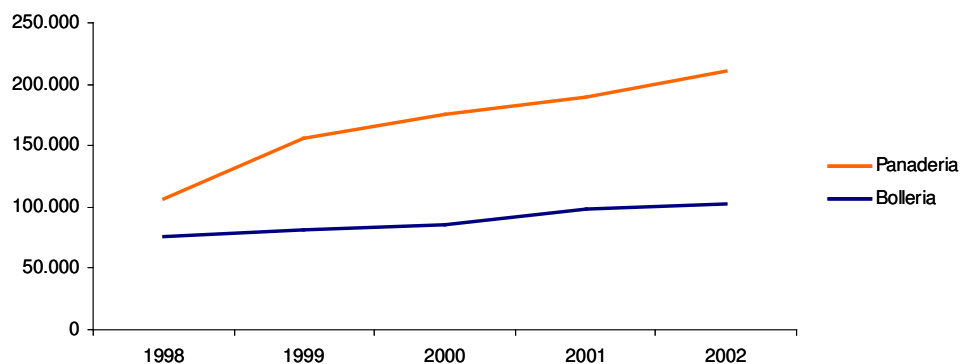
PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

Evolución de la producción de harina de trigo (Miles de toneladas)



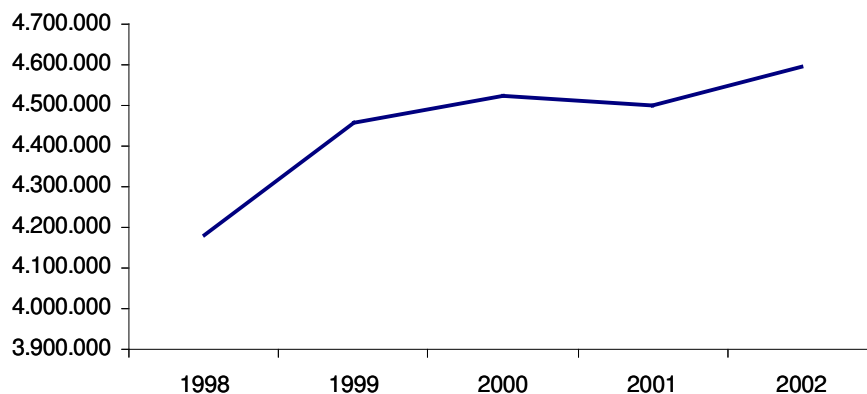
Fuente: INE, 2002

Evolución de la producción de masas congeladas (Toneladas)



Fuente: Alimarket

Evolución de las ventas netas de la industria de pan, galletas y productos de panadería y pastelería (Miles de euros)



Fuente: Encuesta industrial INE

Según los datos de la encuesta industrial de empresas publicada por el INE en 2002, el número de empresas incluidas en la categoría pan, galletas y productos de panadería y pastelería alcanzan la cifra de 8.833, de las cuales 8.008 tienen menos de 20 empleados y 825 más de 20.

Estas cifras muestran un sector poco concentrado, con gran cantidad de empresas de pequeño tamaño.

En 1995, había 13.749 empresas siendo 750 de más de 20 empleados. Desde entonces se ha producido un proceso de concentración que ha comportado el aumento de las empresas de más de 20 empleados y la caída de las de menor tamaño. Los datos de personas empleadas muestran una disminución global, pasando desde 106.884 en 1995 hasta 87.287 en 2002.

2.2 Análisis de la cadena de producción

2.2.1 Análisis de la estructura industrial

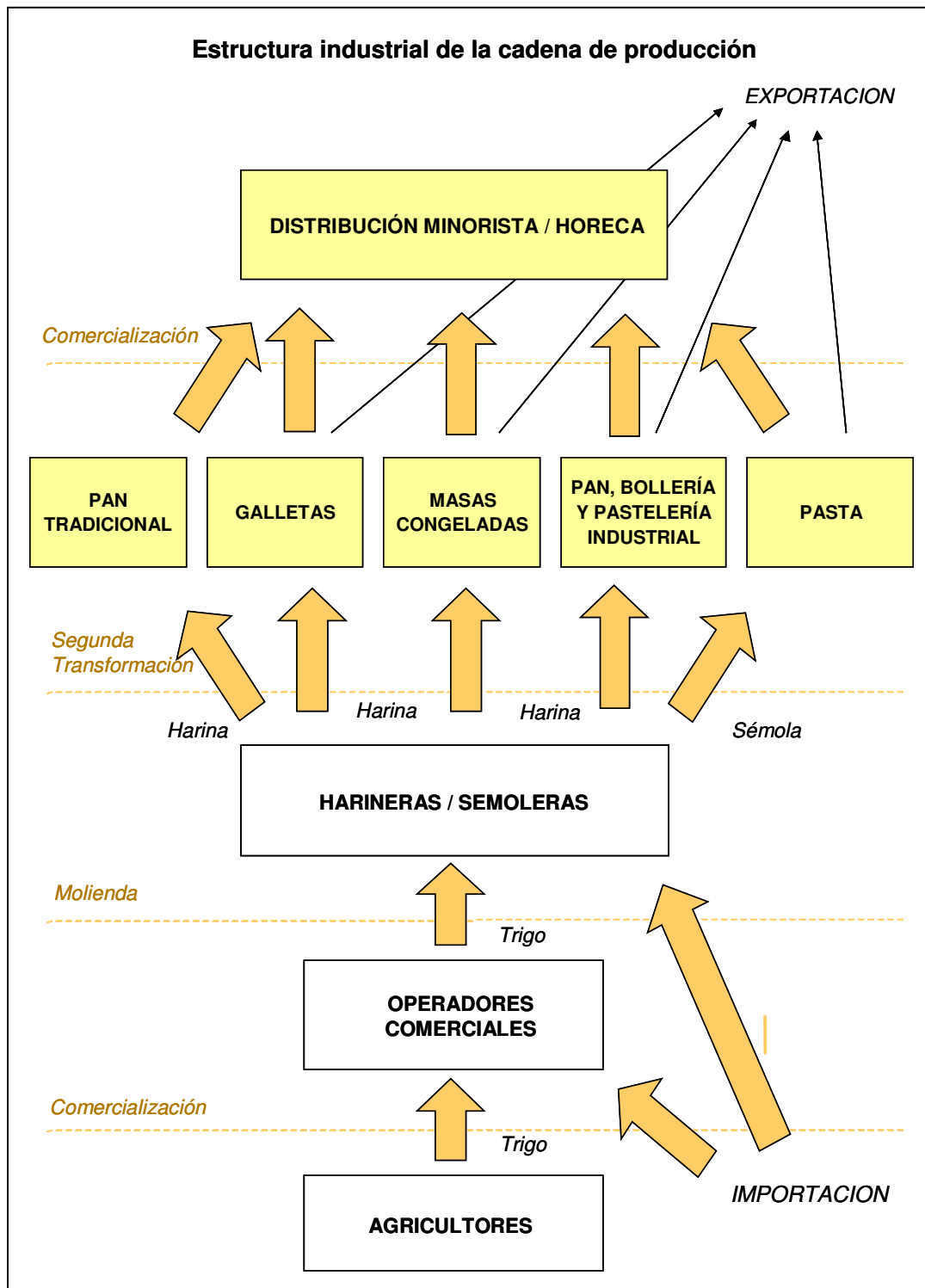
Fase agraria o cultivo

Según el Censo Agrario de 1999 (INE), existen 123.545 explotaciones de trigo blando, de las que el 79,6% son de secano. El tamaño medio de las explotaciones, 12,7 hectáreas de superficie agraria útil, es muy pequeño, a pesar de que está produciéndose un proceso de concentración.

El número de explotaciones de trigo duro es de 56.727, entre las que hay 9.815 explotaciones de regadío; su tamaño medio es superior, 16,1 hectáreas.

En ambos cultivos existe un gran número de explotaciones cuyo tamaño no permite mantener un nivel razonable de profesionalización y que en la práctica recurren a sistemas de externalización para la realización de las labores.

Hay sin embargo un colectivo creciente de explotaciones que tienen un tamaño suficiente. En el trigo blando el 16% de las explotaciones, con una dimensión superior a las 100 hectáreas, reúne el 51% de la superficie y en trigo duro el 17% de las explotaciones, con dimensión superior a 100 hectáreas, reúne el 63% de la superficie. Este colectivo de explotaciones de mayor tamaño es el que ha acometido las principales inversiones en tecnología.



Estructura explotaciones de trigo

Censo Agrario 1999

	Trigo Blando	Trigo Blando	Promedio Ha.
Nº Explotaciones Secano	105.688	50.673	14,9
Nº Explotaciones Regadío	25.150	9.815	6,9
TOTAL	123.545	56.757	14,4

Hectareas explotación	Trigo Blando			Trigo Duro		
	Nº Expl.	Ha. Total	% Expl.	Nº Expl.	Ha. Total	% Expl.
Menos de 1	2.025	697	2%	993	425	2%
Entre 1 y 10	33.587	56.494	27%	16.403	33.071	29%
Entre 10 y 50	50.951	365.018	41%	21.706	163.194	38%
Entre 50 y 100	18.570	342.086	15%	7.590	143.723	14%
Entre 100 y 500	16.784	645.603	14%	8.670	390.271	15%
Más de 500	1.628	161.780	1%	1.395	183.750	2%
TOTAL	123.545	1.571.678		56.757	914.434	
Promedio explotación		12,7			16,1	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Mayoristas en origen

El comercio en origen es protagonizado por cooperativas, que manejan aproximadamente un tercio del volumen, y almacenistas con formulas jurídicas mercantiles o personales, que manejan dos tercios del volumen. Salvo un segmento muy pequeño de agricultores cercanos a las harineras o semoleras, no se realizan compras directas.

Estos mayoristas son los que gestionan la mayor parte de la capacidad de almacenamiento. Con frecuencia son también los que suministran a los agricultores semillas y otros insumos. Desde principios de la década de los noventa, los operadores de mayor tamaño realizan una parte de las importaciones de cereal europeo, de forma que están en condiciones de ofertar toda la gama a la industria de primera transformación.

El número de mayoristas en origen que trabajan con cereales es muy alto; diversos expertos del sector cifran la cantidad en unos 2.000. Entre estos mayoristas hay muchos que se limitan a hacer de intermediarios locales, vendiendo su mercancía a almacenistas de mayor rango. Una situación similar se produce en las cooperativas, segmento en el que muchas de las de primer grado recogen cantidades muy pequeñas que venden o, en su caso, ceden para su venta a cooperativas de segundo grado o a almacenistas. El colectivo de mayoristas de un cierto tamaño es mucho más reducido, cifrándose en unos 25 – 30 operadores, entre grandes cooperativas y almacenistas.

Las características de los operadores son diferentes según detenten una u otra personalidad jurídica:

- Cooperativas de cereales: existe un número muy alto de cooperativas de primer grado que trabajan los cereales, aunque para muchas es un producto de segundo orden. La Confederación de Cooperativas Agrarias de España cifra la existencia de 464 cooperativas de cultivos herbáceos, muchas de las cuales manejan trigo. Su cuota es del orden de un tercio del mercado. Existen además unas 12 cooperativas de segundo grado que manejan volúmenes muy altos y son muy importantes en el mercado de los trigos. Estas empresas se localizan preferentemente en las zonas más productoras de cereales. El mayor peso de las estructuras cooperativas en el comercio de los cereales se localiza en Navarra y Extremadura, con más del 60%, y Castilla y León (40%).
- Almacenistas de cereales con forma de sociedades mercantiles: también en este segmento existe un número muy alto de empresas, pero únicamente unos 180, los asociados a la Asociación de Comerciantes de Cereales y Oleaginosas de España (ACCOE), tienen entidad y, aproximadamente, el 40% de estos pueden ser considerados medianos o grandes. Se localizan por un lado en las zonas productoras y por otro en las zonas consumidoras.
- Existe también una figura de “comisionista” que compra para otros. Es una figura precaria y con deficientes instalaciones que contribuye al deterioro del mercado.

En este apartado hay que considerar también a las grandes importadoras, que son grandes multinacionales operadoras de los mercados internacionales. Trabajan en los mercados de oleaginosas y proteaginosas y están vinculadas a los sectores de grasas, de piensos y de ganadería. Su participación en los mercados de trigos blandos panificables y trigos duros es escasa. No suelen participar en el mercado interior ni en el intraeuropeo.

2.2.2 Primera transformación: la industria harinera y semolera

A finales del año 2003 existían 209 fábricas de harinas y sémolas distribuidas por todo el territorio español. Su presencia es mayor en las zonas productoras (Castilla La Mancha, Castilla y León, Valle del Ebro) y en las proximidades de los puertos de entrada de las importaciones de cereal.

La localización de la capacidad de la industria harinera es la siguiente: Valle del Ebro (33,01%), Andalucía (19,92%), Castilla y León (19,27%) y Castilla la Mancha (14,25%). La industria andaluza se abastece en la actualidad prioritariamente de los trigos importados.

Cabe citar que la localización de esta industria es un aspecto clave en su futuro, previsiblemente se mantendrá la industria situada cerca de los puertos de entrada y la localizada en las áreas productivas de mejores rendimientos medios (Norte de Castilla y León, la mayor parte del Valle del Ebro, etc.), ya que la localizada en áreas productoras de bajos rendimientos puede verse afectada por la caída del cultivo debida al desacoplamiento de las ayudas en su caso.

Censo de industrias harineras 2003

CC.AA.	31.12.02	Variación %	31.12.03
ANDALUCIA	33	-3	30
MELILLA	1	0	1
EXTREMADURA	5	-2	3
CASTILLA MANCHA	45	-1	44
CASTILLA LEON	44	-2	42
LA RIOJA	9	0	9
NAVARRA	6	0	6
ARAGON	20	-1	19
CATALUÑA	27	-1	26
C. VALENCIANA	12	-1	11
C. MURCIANA	6	0	6
PAIS VASCO	1	0	1
GALICIA	1	0	1
MADRID	1	0	1
ISLAS BALEARES	1	0	1
CANARIAS	9	-1	8
TOTAL NACIONAL	221	-12	209

Fuente: AFSHE

La industria harinera lleva mucho tiempo soportando un largo proceso de reestructuración que ha reducido mucho el número de empresas: en 1990 había casi 500 y en 1995 era 310. Aún así existe una sobrecapacidad de molienda muy importante, el 60% según la AFHSE (Asociación de Fabricantes de Harinas y Sémolas de España), lo que está lastrando el mercado.

El 19 de diciembre de 2001 la Comisión de Agricultura, Ganadería y Pesca del Congreso de los Diputados acordó, por unanimidad, aprobar una Proposición no de ley por la que el Congreso de los Diputados instaba al Gobierno, entre otras cosas, a crear una Comisión Interministerial para analizar los aspectos relacionados con el sector y a adoptar medidas que facilitaran la reordenación del sector de la industria harinera española que hiciera frente a la sobredimensión de sus estructuras, fijando objetivos y cuantificando las medidas propuestas. Tras diversos trabajos, se optó por un plan de abandonos incentivados que se concretó en una propuesta de Programa de Reordenación y Racionalización de la Industria Harinera, realizada por el MAPA. Por el momento se encuentra pendiente de una autorización singular del Tribunal de Defensa de la Competencia o bien a una excepción por categorías contempladas en la Ley 16/1989 de 17 de julio de Defensa de la Competencia.

En la actualidad se está produciendo un triple proceso: concentración empresarial de grandes y medianas empresas, cierre de empresas pequeñas y medianas mal localizadas, y asentamiento de empresas pequeñas y medianas que han encontrado un nicho de mercado.

Previsiblemente continuará el cierre de empresas, con frecuencia vinculado a la jubilación del empresario, y la concentración y crecimiento de las mayores.

Dados los escasos márgenes de este sector y los costes logísticos que comporta la actividad, previsiblemente se producirá una concentración empresarial, además de industrial que lleve a la existencia de unos pocos grandes grupos con varias fábricas y una orla de pequeñas empresas locales especializadas en determinados nichos de producción (harinas ecológicas, calidades diferenciales, etc.).

En este sector no hay capital extranjero y la mayor parte de las empresas son PYME de carácter familiar. En general, con la excepción de un grupo líder, la mayor parte de las empresas están poco capitalizadas y sus niveles de inversión son muy bajos. Cabe citar que existe una situación diversa, con una gran empresa líder que cuenta con varias fábricas, una orla de empresas viables de una cierta dimensión y un gran segmento de pequeñas empresas que difícilmente sobrevivirán a medio plazo, salvo que encuentren nichos específicos.

El subsector de fabricación de sémolas lo constituyen 9 fábricas situadas en Andalucía, Cataluña y Aragón, que pertenecen a 5 empresas. Las de estas dos regiones se pueden ver afectadas por la evolución de la producción de trigo duro en un escenario de desacoplamiento de las ayudas. En general son instalaciones modernas y capitalizadas. Estas 9 fábricas pertenecen a cinco empresas, tres de las cuales cuentan con fabricación de pasta.

La segunda transformación

La segunda transformación de las harinas está formada por un grupo heterogéneo de empresas muy diferentes entre sí. La más importante es la dedicada a la fabricación de pan tradicional, que absorbe dos tercios de la harina producida.

En la cadena de producción del trigo duro, la segunda transformación está formada exclusivamente por la fabricación de pasta.

Fabricación de pan tradicional

En la actualidad se estima que hay unos 14.000 fabricantes de pan tradicional (CEOPAN). En general son empresas de pequeño tamaño, de carácter familiar, muy dispersas en la geografía española. Su dispersión responde a la necesidad de producir el pan cerca de los lugares de consumo y a la frecuencia de las compras. La Comunidad Valenciana, Cataluña y Andalucía reúnen el mayor número de empresas de este tipo.

La mayor parte de los fabricantes de pan tradicional está constituida por pequeñas empresas con uno o pocos puntos de ventas. Sin embargo en el sector conviven grandes panificadoras que producen grandes cantidades y cuentan con muchos puntos de venta, propios o concertados.

Estos fabricantes renunciaron en su momento a la fabricación de pan de molde, perdiendo así un segmento que durante unos años se comportó muy bien y que ofrece posibilidades de abrir nuevos segmentos de mercado.

La incorporación de la tecnología del frío es el principal reto que ahora tiene planteada esta industria. Esta innovación está alterando completamente el trabajo en el sector:

- Permite la división del proceso productivo, mediante su interrupción, de forma que la elaboración propiamente dicha puede acometerse desde una estructura industrial de gran tamaño, y el horneado final se realiza en el punto de venta.
- Permite la mejor organización del trabajo en los obradores tradicionales de pequeño tamaño.

La industria de pan de molde, bollería y pastelería

Esta industria está formada por unas pocas grandes empresas que han ido diversificando su gama de productos, de manera que en la actualidad prácticamente todas fabrican todas las gamas.

Son empresas bien capitalizadas y gestionadas que en la actualidad tienen un ritmo de innovación alto de su gama final con objeto de hacer frente a los mercados ya maduros de sus productos más conocidos.

Industria galletera

Esta industria ha sufrido una enorme transformación. Desde las antiguas fábricas de galletas orientadas a gamas muy tradicionales, a la situación actual, en la que predominan pocas fábricas muy capitalizadas, cada vez más alejadas de las áreas cerealistas tradicionales, y que producen una gama muy amplia de productos, acercándose cada vez más al mismo segmento del consumo que la bollería industrial.

Industria de masas congeladas

El desarrollo de esta industria está basado en la aplicación de forma industrial de la tecnología del frío negativo a la fabricación de masas. Esta innovación permite reorganizar el sistema de producción de pan tradicional, terminando con la necesidad de fabricar el pan cerca de los lugares de consumo.

La industria de masas congeladas se dedica a producir bien las masas para pan o bollos, que luego son descongeladas en la industria local, o los productos ya elaborados listos para el horneado, tanto de panadería como bollería. El desarrollo de esta industria está ligado al auge de los puntos calientes, donde se hornea el pan antes de su venta. Cabe destacar que no se ha consolidado la gama de panes congelados para su horneado en el hogar.

El desarrollo de esta industria se inició en Cataluña y la Comunidad Valenciana al inicio de los años noventa y desde entonces ha crecido deprisa. El desarrollo del sector de masas congeladas se inició con la bollería y más tarde se incorporó el pan, segmento en el que ahora se registra el mayor crecimiento.

En la actualidad esta tecnología ha sido incorporada por los panaderos tradicionales, de forma que éstos aportan aproximadamente la mitad de la producción total, en torno al 15% de la producción de pan.

Existen, por lo tanto, dos tipos de industrias: las grandes firmas de masas congeladas que suministran a los puntos de venta calientes y que están especializadas en su producción, y las industrias panificadoras de pan tradicional que han incorporado la tecnología del frío bajo cero a la fabricación.

La industria especializada en masas congeladas está muy capitalizada, tiene un ritmo alto de innovación de productos y amplitud de gama. Una cuestión estratégica de este segmento es la logística de la distribución, que se está comportando como un elemento limitante de una expansión más rápida.

La fabricación de pastas

Esta industria constituye la única segunda transformación de la cadena de producción del trigo duro. Sólo hay cinco empresas productoras de pasta. La mayor parte de éstas están especializadas, aunque algunas comparten esta producción con otras.

En general se trata de fábricas grandes con buenas instalaciones que, por el momento, pueden enfrentarse a un sector con márgenes estrechos. Como en otros segmentos maduros, se está produciendo un intento de diversificar gamas y ampliar el número de productos finales. La principal diversificación de los últimos tiempos es la pasta compuesta y/o fresca.

2.3 Análisis de la estructura empresarial

En este apartado se identifican las empresas existentes y las relaciones entre ellas y con otras empresas del sistema alimentario, a partir de ahí se catalogan los principales tipos de empresas y se hace una síntesis de las principales tendencias.

Las empresas que desarrollan su actividad en el sector de la molinería y productos derivados combinan su trabajo en una o varias de las subcadenas y en una o varias de las fases, aunque la verticalización en este sector es menor que en otros. El estudio de estas conexiones es el punto de partida del análisis empresarial de la cadena de producción. La actividad de una empresa en varias fases 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.

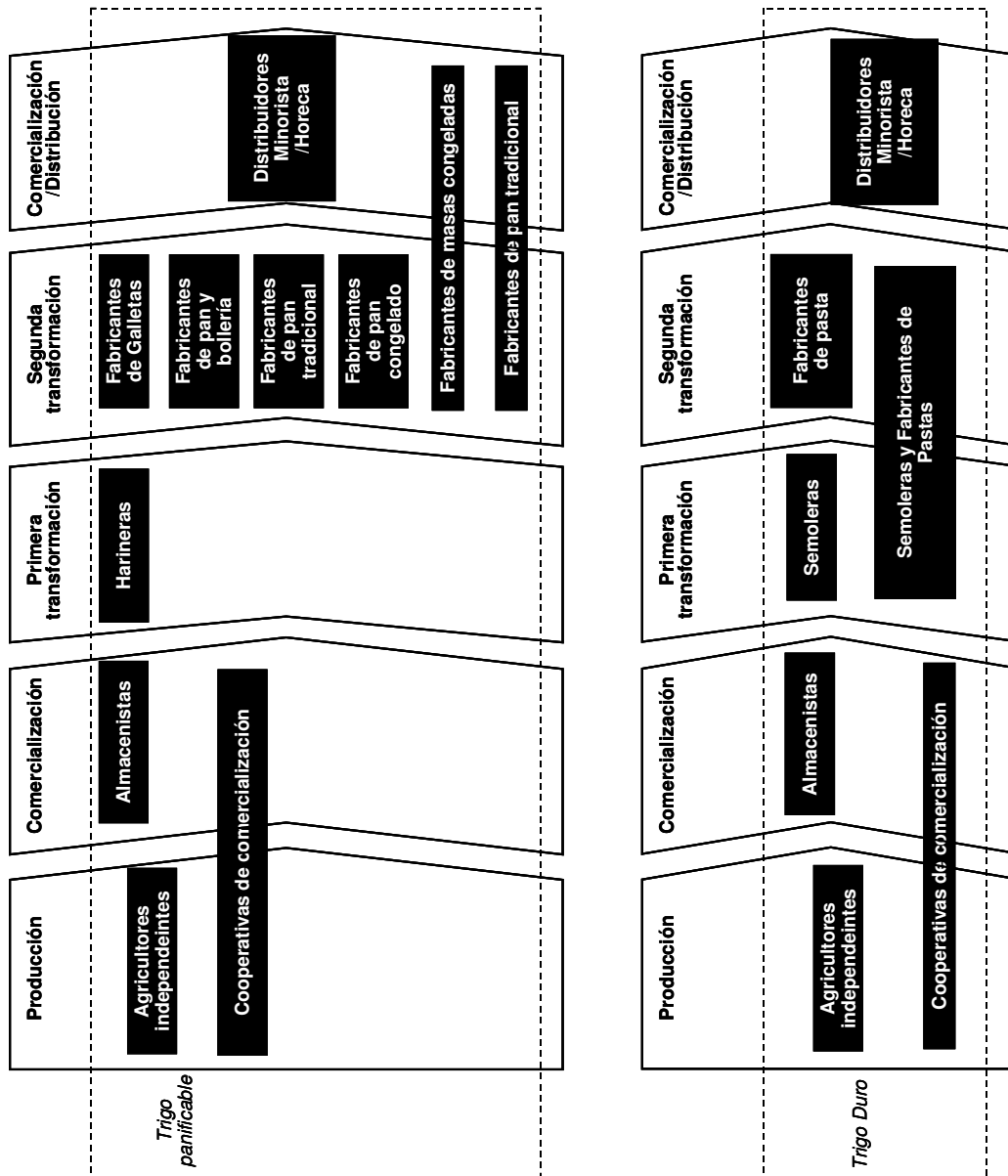
Tiene una particular importancia la existencia de “relaciones de coordinación vertical cooperativa”⁷, en las que los socios son a la vez propietarios y suministradores de la empresa de la fase superior. Esta relación se da tanto entre los socios agricultores y las cooperativas de primer grado como entre éstas y las cooperativas de segundo grado. En 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 una toma de decisiones empresariales adecuadas en la cooperativa.

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.

⁷ Definidas en Langreo, “Análisis de las cooperativas en la cadena de producción de Aceite de Oliva”. (2000) Serie Estudios nº 2. IMER. Sevilla

Análisis de la estructura empresarial de la cadena de producción



2.3.1 La coordinación vertical en las subcadenas de la molinería y productos derivados

La situación con respecto a la coordinación vertical dentro de la cadena de producción es la siguiente:

- Coordinación entre las empresas de la fase agraria y el comercio mayorista en origen:
 - En el tercio del mercado que es manejado por cooperativas se producen relaciones de coordinación vertical.
 - Hay que destacar que sólo en un porcentaje reducido de las cooperativas existe una disciplina real de los socios donde éstos asumen la estrategia de la producción conjunta.
 - Las operaciones entre agricultores y almacenistas son compraventa en el mercado abierto; en algunos casos existe una relación estable y acuerdos previos sobre las producciones.
 - Esta misma situación se repite entre los mayoristas de diferente rango: las cooperativas de segundo grado mantienen una fuerte integración vertical con sus asociadas y el resto trabajan en el mercado abierto.

- Coordinación entre la molinería y/o semolería y el comercio mayorista en origen:

No existe ninguna relación de coordinación vertical, prácticamente todas las operaciones se hacen en el mercado abierto. Únicamente en un pequeño segmento se producen acuerdos de suministro de campaña. Se ha encontrado la participación de una cooperativa que trabaja trigo duro con una empresa de sémola y otra de pasta, pero constituye un caso aislado.
- Coordinación entre la semolería y la fabricación de pasta:

Estas dos fases están bastante integradas, ya que las principales fábricas de sémolas pertenecen a grupos empresariales productores de pasta. Existen también empresas desligadas en ambas fases, que se relacionan mediante operaciones en el mercado abierto.
- Coordinación entre la fabricación de harinas y la industria de segunda transformación:

Entre estas fases no existe ninguna relación de coordinación vertical, todas las operaciones se hacen en el mercado abierto. A veces se establecen acuerdos de suministro a medio plazo.
- Coordinación entre la fabricación de pan y la distribución:

Entre estas fases existe una coordinación vertical alta debido a que:

 - Gran parte de los fabricantes de pan tradicional tienen puntos de venta propios o concertados.

- La gran distribución tiene una estrategia de entrar en la fabricación de pan o establecer protocolos de fabricación con sus suministradores.
- Existe una vinculación entre los fabricantes de masas congeladas y los puntos de venta. En ocasiones son propios o concertados o se firman acuerdos de suministro a medio plazo.

2.3.2 La coordinación horizontal con otras cadenas del sistema alimentario

En este sector también existen relaciones horizontales que son relevantes en el análisis de la cadena de producción:

- Las grandes importadoras de cereal trabajan en los sectores de semillas oleaginosas, algunas en el de aceite, piensos y ganadería, formando parte de esas cadenas de producción.
- Los mayoristas en origen suelen trabajar también los restantes cereales, oleaginosas y, con frecuencia, semillas, formando parte de esas cadenas de producción.
- Todas las fábricas de sémola menos una están vinculadas a la producción de harinas.
- Algunas harineras, entre ellas la de mayor volumen, están vinculadas a la producción de piensos.
- Varias empresas galleteras pertenecen a grupos alimentarios multiproducto, tanto españoles como de capital multinacional.
- Algunos de los mayores empresarios de pan tradicional entraron desde el primer momento en la fabricación de masas congeladas.
- Algunas empresas de masas congeladas pertenecen a empresas de la gran distribución con actividad en otros sectores agroalimentarios.
- Hay empresas de masa congeladas y algunas de las mayores de pan tradicional que están vinculadas a productores de aditivos para el pan y la bollería.
- Las harineras, semoleras e incluso fábricas de pan y de galletas venden subproductos a las fábricas de piensos.
- En el segmento de panadería y pastelería y bollería industrial hay empresas que pertenecen a grupos multinacionales, especializados o multiproducto.

2.3.3 Principales tipos de empresas existentes en la cadena de producción del trigo y sus derivados y sus principales tendencias

Los principales tipos de empresas que forman la cadena de producción se definen en base a la subcadena a la que pertenecen, la fase o fases en las que desarrollan su actividad y el tamaño. Esto permite establecer grupos homogéneos con problemáticas comunes. Esta clasificación de empresas se realiza a partir de la primera puesta en mercado⁸.

- Mayoristas en origen de cereales con forma de sociedad mercantil. Se trata de un colectivo de empresas muy grande que reúne situaciones heterogéneas. A efectos de este trabajo interesa el núcleo de grandes y medianas empresas que reúne unas 180.
- Cooperativas de comercialización de cereales pequeñas e independientes. Son empresas mal dotadas, con deficiente gestión y que, frecuentemente, prestan poca atención al trigo. En total en cereales hay más de 400.
- Cooperativas de comercialización grandes y cooperativas de segundo grado: conforman un colectivo de empresas con modernas instalaciones, adecuada gestión y con capacidad de organizar la producción. Hay unas 12 empresas de este tipo.
- Harineras de pequeña dimensión: conforman un grupo amplio que apenas invierte y se enfrenta a serias dificultades. Unas 200 empresas.
- Harineras del grupo líder: es el grupo mejor dimensionado. Son unas 8 empresas.
- Semoleras – fabricantes de pasta: son 5 empresas.
- Empresas de panes y bollería industrial y de galletas. Hay numerosas empresas pero las de un cierto tamaño no alcanzan las 50 y menos de 10 pueden considerarse grandes.
- Empresas de masas congeladas específicas. Se han identificado 15 de un cierto tamaño.
- Panificadoras tradicionales de gran tamaño. Hay unas 30 de un cierto tamaño.
- Pequeñas panificadoras de pan tradicional. Hay cerca de 14.000 empresas⁹.

⁸ Las cifras que se dan son estimaciones basadas en el Centro de Documentación de Saborá.

⁹ El fichero coordinado de Industrias Alimentaria, Agrarias y Forestales del MAPA identifica 8.632 empresas de panadería, bollería y galletas.

2.3.4 Principales tendencias

Las principales tendencias detectadas en la cadena de producción son las siguientes:

- Se están identificando unas áreas idóneas para el cultivo del trigo panificable en la que los rendimientos son mayores y están mejorando, mientras en las restantes el cultivo continúa deteriorándose.
- Este hecho afectará negativamente a los agentes de la cadena de producción situados fuera de las mejores áreas productoras de trigo o alejados de las costas.
- Creación de un colectivo de buenos mayoristas, cooperativas bien dimensionadas de primer y segundo grado y sociedades mercantiles (almacenistas), que están empezando a cualificar el mercado y trabajan con producto nacional e importado. Algunos han alcanzado un cierto grado de verticalización que se está profundizando.
- Se consolida un núcleo de harineras de cierta dimensión con buenas expectativas de futuro, mientras las medianas y las pequeñas que no se han situado en nichos de mercado atraviesan una situación muy difícil.
- Existe un colectivo de harineras pequeñas y medianas que se están situando en nichos de producción específicos.
- Se está concentrando el segmento de pan tradicional, pero aún está muy fragmentado y falta formación. Previsiblemente cerrarán muchas.
- La incorporación del frío negativo en la fabricación de pan tradicional se está produciendo lentamente.
- Los fabricantes de masas congeladas han tenido un crecimiento rápido durante unos años, pero posiblemente su extensión se vea limitada por la incorporación de frío negativo en los fabricantes tradicionales de mayor tamaño.
- Se está cualificando el consumo de pan.
- Se ha modificado sustancialmente la distribución con la incorporación del pan a la estrategia de productos de calidad de la gran distribución y la instalación de puntos calientes.
- Algunas empresas de la gran distribución han entrado en los escalones anteriores: fabricación de masas congeladas o pan.
- Se ha diversificado mucho la producción de pan y bollería industrial y galletas, en un intento de evitar la dependencia de los productos más maduros.
- Se consolida la verticalización entre la producción de sémola y pasta.
- La fabricación de pasta se enfrenta a la madurez en el mercado de muchos de sus productos e intenta diversificar sus gamas.

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.

Se han utilizado tres criterios básicos para la catalogación de las empresas:

- El eslabón o eslabones de la cadena de producción sobre el que desarrollan su actividad.
- El tamaño de las empresas.
- El tipo de producto que trabajan.

Como resultado, se han considerado las siguientes tipologías de empresas a analizar; que coinciden básicamente con los tipos del capítulo anterior:

- Mayoristas en origen - grandes almacenistas.
- Cooperativas cerealistas de primer grado de pequeña dimensión.
- Cooperativas de comercialización grandes y cooperativas de segundo grado.
- Empresas harineras de pequeña dimensión.
- Empresas harineras del grupo líder.
- Empresas semoleras y fabricantes de pasta.
- Empresas de panes y bollería industrial y de galletas.
- Empresas específicas de masas congeladas.
- Empresas panificadoras tradicionales de gran tamaño.
- Pequeñas empresas panificadoras tradicionales.

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.

Mayoristas en origen-grandes almacenistas

Existen unos 180 mayoristas (no cooperativos) de un cierto tamaño. Las de mayor tamaño son menos de 10. Son empresas que almacenan todos los cereales, las proteaginosas y, con frecuencia, semillas y abonos. Trabajan con la producción nacional y, los mayores, realizan importaciones. Gestionan del orden de dos tercios de la producción de trigo.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con buenas instalaciones• Tienen suficiente capacidad de almacenamiento total• En general tienen buena localización geográfica• Han ampliado su actividad al suministro de insumos lo que mejora sus resultados y les permite incidir en la producción• Algunas han iniciado la cualificación del mercado de graneles• Tienen una gestión profesionalizada	<ul style="list-style-type: none">• Escasa verticalización con los agricultores• Con frecuencia, falta de equipos comerciales• No disponen de sistemas de análisis de la calidad del cereal entregado por los agricultores• No disponen de capacidad de almacenamiento fragmentada, por lo que resulta difícil cualificar el mercado• Escasa verticalización con las fases siguientes y falta de acuerdos a medio plazo• Importancia del sistema tradicional de compra a través de comisionistas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Potenciación del uso de semillas certificadas• Estrategias de calidad que permitan remunerar más al mejor agricultor• Cualificación de los mercados que permitirá mejorar la rentabilidad• Establecimiento de acuerdos de comercialización con las fases siguientes de la cadena de producción• Intermediar las importaciones de los productos europeos, lo que les permitirá ampliar su actividad y consolidar a los clientes	<ul style="list-style-type: none">• La modificación de la OCM que previsiblemente provocara la caída de las producciones en áreas de bajos rendimientos• Crecimiento de las cooperativas con lo que se reducirá su mercado• Incremento de la penetración de trigos europeos• Para algunos, incapacidad de adaptación a un mercado más cualificado• Alta variabilidad de los rendimientos y calidades de los trigos• Falta de variedades de calidad adaptadas a los climas áridos

Cooperativas cerealistas independientes de pequeña dimensión

Puede haber unas 400 para el total de los cereales, según cifras de la CCAE. En muchas de ellas la actividad cerealista es secundaria. Son pequeñas, con deficientes sistemas de gestión y apenas cuentan con equipos comerciales.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Favorable tratamiento fiscal y prioridad en el acceso a las ayudas• Buen nivel de verticalización con la agricultura• Buena distribución geográfica en las áreas productoras	<ul style="list-style-type: none">• Baja calidad de su gestión y de sus estructuras comerciales• Mala coordinación con las fases siguientes de la cadena de producción• Falta de sistemas de análisis de la calidad• Falta de capacidad de almacenamiento fraccionada, por lo que no pueden cualificar el mercado• Falta de servicios de campo que garanticen la calidad• Desprofesionalización de una parte importante de su base societaria• Deficiente organización logística, lo que incrementa sus costes• Alta variabilidad de los rendimientos y calidades de los trigos• Falta de variedades de calidad adaptadas a los climas áridos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de servicios de campo• Desarrollo de secciones de cultivo que mantengan la producción en las fincas abandonadas• Aumento del uso de semilla certificada• Mejora de los sistemas de control de calidad en todos los aspectos• Asociación en cooperativas de segundo grado profesionalizadas, que les permitan cualificar su actividad• Mejora de la formación de la base social	<ul style="list-style-type: none">• Abandono del cultivo en áreas de bajos rendimientos y/o agricultores de edad avanzada• Incremento de las importaciones de trigos de mejor calidad comercial• Incapacidad de adaptación a un mercado cualificado

Cooperativas de comercialización grandes y cooperativas de segundo grado

Existen unas 12 empresas de este tipo. Cuentan con buenas instalaciones y con gestores cualificados, así como equipos comerciales. El nivel de disciplina de sus cooperativas asociadas es muy distinto. En algunos casos la cooperativa de segundo grado asume en la práctica importantes elementos de la gestión de las de primer grado.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• En general disponen de un adecuado dimensionamiento• Cuentan con un favorable tratamiento fiscal y prioridad en el acceso a las ayudas• Tienen un buen nivel de verticalización con la agricultura• Disfrutan de una buena distribución geográfica en las áreas• Cuentan con una gestión profesionalizada y equipos comerciales adecuados• Cuentan con mayor empleo de semilla certificada que en el resto del sector, lo que les da una ventaja competitiva• Suelen contar con servicios de campo	<ul style="list-style-type: none">• A veces escasa disciplina de los socios• En algunos casos cuentan con escasos servicios de campo• Falta de sistema de análisis de la calidad en recepción• Falta de segmentación en la capacidad de almacenamiento• En general, ventas de cereal escasamente cualificadas• Falta de coordinación con los clientes• Variabilidad del volumen y calidad de las producciones• Falta de variedades de calidad adaptadas a los climas áridos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Implantación o mejora de los servicios de campo• Establecimiento o apoyo a las secciones de cultivo en las cooperativas asociadas• Elaboración de una estrategia de mejora de la calidad de los trigos• Continuación del incremento de utilización de semilla certificada• Inicio de la actividad de producir y certificar semilla para los asociados• Cualificación del mercado de graneles, lo que permitirá mejores precios• Establecimiento de acuerdos a medio plazo con los clientes• Inicio de la intermediación en las importaciones de los países europeos• Adecuación de la logística en toda su actividad• Segmentación de la capacidad de almacenamiento para poder cualificar el mercado• Mejora de la formación de la base social	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de mercado ante el incremento de las importaciones• Pérdida de valor de sus productos debido a la falta de calidad comercial• Caída de las producciones en algunas zonas debido a la aplicación de la reforma de la PAC

Empresas harineras de pequeña dimensión

Hay unas 200 empresas harineras de pequeña dimensión. La mayoría son empresas familiares. En general invierten muy poco. Algunas se encuentran en áreas donde el cultivo está en decadencia y están lejos de puertos de entrada de importaciones. Muchas tienen empresarios de edad media avanzada. En la mayoría de los casos se obtenían rentabilidades reducidas. Existe un pequeño segmento que ha conseguido situarse en nichos de mercado por sus productos diferenciales o por su localización, que está obteniendo mejores resultados.

Fortalezas

- Localización en zonas productoras
- Relación estable con los agricultores locales
- Algunas tienen producciones de calidad diferencial
- Algunas se han situado en nichos de mercado en los que están consolidadas.

Debilidades

- Alto nivel de fraccionamiento empresarial
- Baja capitalización en general
- Con frecuencia cuentan con instalaciones obsoletas
- Débil posición negociadora ante los clientes y suministradores
- Avanzada edad media de los empresarios
- No disponen apenas de capacidad de almacenamiento
- Sus equipos de gestión y comercialización son deficientes
- Tienen deficientes estructuras para importar directamente

Oportunidades

- Desarrollo del plan de ordenación planteado que permitirá reducir el sobredimensionamiento del sector
- Elaboración de harinas de calidad diferencial
- Desarrollo de nichos de mercado

Amenazas

- Caída de los precios en los mercados de harinas, lo que reducirá sus ventas
- Caída de la producción de trigo en algunas zonas de bajos rendimientos
- Elevada competencia con los fabricantes de piensos en el mercado de trigos, lo que genera subida de los precios
- Dificultad para aplicar la trazabilidad y las nuevas normas de seguridad alimentaria
- Falta de continuidad familiar en el negocio
- Proceso de concentración industrial y empresarial, que hará desaparecer a un número importante de empresas

Harineras del grupo líder

Existen unas 8 harineras de gran tamaño, las dos primeras pertenecen al mismo grupo empresarial. Cuentan con una adecuada gestión y equipos comerciales. Han realizado inversiones importantes y están bien dotadas técnicamente.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Adecuada dimensión de las empresas• En general están localizadas en los puertos o en buenas zonas productoras• Cuentan con instalaciones eficientes• Cuentan con adecuados niveles de profesionalización en sus equipos de gestión y comercialización• Tienen mejor posición negociadora ante clientes y suministradores• Entre sus clientes están las mayores empresas de segunda transformación con las que tienen acuerdos de suministro.	<ul style="list-style-type: none">• Escasa verticalización con suministradores y clientes• Deficiente organización logística en algunos casos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de acuerdos de suministro a medio plazo con grandes cooperativas y almacenistas• Desarrollo de acuerdos de venta a medio plazo a las industrias de segunda transformación• Continuación del proceso de concentración empresarial, lo que permitirá elevar su cuota• Aplicación de la trazabilidad, lo que supondrá una ventaja en el mercado• Crecimiento del mercado en los últimos años• Mejora logística, lo que reducirá sus costes• Plan de reestructuración que permita la retirada de las pequeñas y medianas empresas no competitivas, con lo que mejorará el mercado	<ul style="list-style-type: none">• Descualificación del mercado de harinas debido a la sobredimensión del sector• Sobredimensionamiento del sector, que produce una caída de los precios• Aplicación del etiquetado de transgénicos y de la trazabilidad, lo que incrementará sus costes

Semoleras y fabricantes de pasta

Este segmento cuenta tan sólo con cinco empresas. La mayor parte de las semoleras están verticalizadas con la producción de sémolas. En general se trata de empresas bien dimensionadas y gestionadas..

Fortalezas

- Cuentan con un buen nivel de integración vertical entre la primera y segunda transformación
- Son empresas eficientes con adecuadas instalaciones productivas

Debilidades

- Algunas de las plantas están situadas lejos de las principales áreas de producción de trigo duro
- Cuentan con una mala posición negociadora con la gran distribución
- Disponen de un escaso nivel de verticalización con la producción de trigo duro

Oportunidades

- Impulso de una mayor innovación de productos
- Establecimiento de acuerdos con los suministradores de trigo duro
- Crecimiento comercial en el canal de la restauración especializada, lo que puede aumentar sus ventas en un segmento más rentable que la gran distribución

Amenazas

- Madurez del mercado de sus productos básicos
- Abandono de la producción del trigo duro en algunas zonas en un posible escenario de desacoplamiento de las ayudas
- Crecimiento de la marca de distribuidor
- Crecimiento de las importaciones desde Italia en detrimento de las producciones españolas

Empresas de panes y bollería industrial y de galletas de dimensión media y grande

Existe un elevado número de empresas elaboradoras de bollería industrial y galletas, siendo el número de empresas especializadas en pan industrial (envasado) algo menor. Se estima que hay unas 50 empresas de un cierto tamaño de bollería y panes industriales, incluyendo galletas, de las que unas 10 pueden considerarse grandes.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Son empresas adecuadamente dimensionadas• Cuentan con gestión profesionalizada• Disponen de amplias redes comerciales• Tienen marcas conocidas y bien asentadas• Existe un colectivo que está bien posicionado en los mercados regionales	<ul style="list-style-type: none">• Baja rentabilidad de los productos tradicionales con mayor volumen• Escaso nivel de verticalización con las fases anteriores de la cadena de producción• Gran dependencia de la gran distribución, con la que la mayoría tiene una débil posición negociadora
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de acuerdos a medio plazo de suministro de harinas con especificación de calidades• Ampliación de la gama de productos• Desarrollo de productos funcionales• Crecimiento de la exportación• Búsqueda de canales alternativos de comercialización• Segmentación de los productos para cada tipo de consumidor	<ul style="list-style-type: none">• Productos tradicionales muy maduros• Problemas de imagen de producto poco saludable derivados de las grasas empleadas• Incremento de la marca blanca en los productos tradicionales• Crecimiento del consumo de los productos frescos con mejor imagen• Crecimiento de los productos congelados

Empresas específicas de masas congeladas

Se han identificado 15 empresas especializadas en masas congeladas. En general son grandes firmas bien capitalizadas que han innovado mucho. Algunas de ellas operan también en el segmento de pan fresco.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Son empresas muy capitalizadas, con adecuada dimensión• Disponen de una amplia gama de productos• Buen nivel de verticalización con la fase siguiente (distribución minorista)• Elevado ritmo de incorporación de I+D y de innovación• Cuentan con un adecuado nivel de profesionalización en su gestión y en sus equipos comerciales	<ul style="list-style-type: none">• Limitaciones en la estructura logística para la ampliación del ámbito de ventas• Reducida coordinación vertical con los suministradores de harinas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de los “puntos calientes”• Mejora de la logística de distribución• Cualificación del consumo de pan en la hostelería• Campaña de fomento del consumo del pan	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de la tecnología del frío en la panadería tradicional• Estrechamiento de márgenes con el incremento de la competencia• Estancamiento o caída del consumo del pan

Empresas panificadoras tradicionales de gran tamaño

Existen unas 30 empresas panificadoras de un cierto tamaño. La mayor parte de ellas cuenta con despachos de pan propios o franquiciados, sirviendo además a la gran distribución. Una parte de ellas producen también bollería. Algunas están involucradas también en el negocio de masas congeladas.

Fortalezas

- Empresas con un adecuado nivel de tecnificación que están introduciendo la tecnología del frío negativo
- Adecuado nivel de coordinación con la distribución minorista tradicional
- Suelen estar bien tecnificadas

Debilidades

- Logística de distribución a los puntos de venta ineficiente
- Inadecuación de los sistemas de presentación
- Reducida coordinación con las harineras
- Deficiente imagen de calidad de una buena parte del pan

Oportunidades

- Ampliación de la gama a más tipos de pan y bollería
- Mejora general de la calidad
- Acuerdos de suministro con la gran distribución
- Acuerdos de suministro con la hostelería
- Optimización de la logística de distribución
- Acuerdos a medio plazo con las harineras
- Continuar con la incorporación de las tecnologías del frío
- Campaña de fomento del consumo de pan

Amenazas

- Desarrollo de la actividad de panificación directamente por la gran distribución
- Crecimiento de la industria de masas congeladas
- Deterioro de la imagen del pan fresco
- Desarrollo de los llamados “puntos calientes” en supermercados, tiendas de conveniencia y otros establecimientos

Pequeñas empresas panificadoras tradicionales

Según CEOPAN existen unas 14.000 empresas panificadoras de pan fresco, la mayor parte familiares. Son muy pequeñas y la mayor parte cuenta con uno o varios despachos de pan. Están poco tecnificadas y los empresarios tienen una edad media avanzada. Implantación reducida de la tecnología del frío.

Fortalezas

- Empresas muy asentadas y con clientela fija en su entorno
- Adecuado nivel de verticalización con la distribución

Debilidades

- Excesivo fraccionamiento empresarial
- Dificultad para incorporar nuevas tecnologías
- Deficiente verticalización con sus suministradores de harinas
- Edad media avanzada de los empresarios
- Mala organización del trabajo
- Organización logística costosa
- Deficiente presentación del producto
- Débil posición negociadora frente a la gran distribución
- La mayor parte no tienen incorporada la tecnología del frío
- Formación de gestión limitada

Oportunidades

- Incorporación de la tecnología del frío y reorganización del trabajo que permita mejorar los horarios
- Mejora de la calidad
- Refuerzo de la imagen de producto artesano
- Refuerzo del servicio a hostelería
- Adecuación de la presentación
- Ampliación de gama de tipos de pan y de productos elaborados
- Mejora logística que permita reducir los costes
- Campañas de fomento del consumo del pan
- Mejora de la formación

Amenazas

- Caída o estancamiento del consumo de pan
- Incremento de la industria específica de masas congeladas y los llamados “puntos calientes” en supermercados, tiendas de conveniencia y otros establecimientos
- Incremento de la cuota de mercado de la gran distribución

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, efectuar 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. Existen relaciones cruzadas entre los diferentes problemas.

Los tipos de empresa considerados en este epígrafe son:

- mayoristas de trigo en origen (incluye cooperativas y sociedades mercantiles¹⁰),
- harineras,
- semoleras y fabricantes de pasta,
- fabricantes de panes y bollería industrial y galletas,
- fabricantes de masas congeladas,
- grandes fabricantes de pan tradicional y panificadoras artesanales.

Se han agrupado aquellos tipos de empresas con problemáticas similares.

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.

¹⁰ A efectos de la especificación de los principales problemas se ha optado por considerar en un solo bloque a todos los mayoristas en origen: almacenistas sociedad mercantil de distintos tamaños y cooperativas de primer y segundo grado.

Principales problemas		
Ámbito del problema	Jerarquía	Problema
A Cuestiones generales	1	Estancamiento o caída del consumo de pan y de las gamas más maduras
	2	Desorganización y deterioro de los mercados de trigo y harinas
	3	Falta de coordinación vertical
	4	Caída de la producción de trigos de fuerza y deterioro del cultivo
B Mayoristas de trigo en origen (cooperativas y sociedades mercantiles)	1	Descualificación de los mercados de graneles
	2	Escasa profesionalización de la gestión
	3	Fragmentación empresarial
	4	Escasa dimensión y profesionalidad de una parte de los agricultores suministradores
	5	Escasa calidad comercial de una parte de los trigos
	6	Inexistencia de mecanismos de remuneración de la calidad
	7	Escaso grado de verticalización con los agricultores
	8	Relación con los clientes poco estructurada
C. Harineras	1	Existencia de un número muy alto de empresas no competitivas
	2	Mercado de harinas descualificado
	3	Inexistencia de acuerdos con clientes y suministradores
D Semoleras – fabricantes de pasta	1	Excesiva dependencia del cultivo del trigo duro debido al elevado volumen de ayudas
	2	Gama de productos finales madura
	3	Escasa verticalización con los suministradores de trigos
E. Fabricantes de panes y bollería industrial y de galletas	1	Gama básica madura
	2	Baja coordinación con las harineras
	3	Existencia de problemas derivados de las grasas utilizadas

Principales problemas		
Ámbito del problema	Jerarquía	Problema
F. Fabricantes de masas congeladas	1	Escasa verticalización con los suministradores de harinas
	2	Insuficiente red de distribución
G. Grandes panificadoras de pan tradicional	1	Deficiencias en la calidad en una parte de la producción
	2	Falta de acuerdos de suministro con las harineras
	3	Insuficiente coordinación con la hostelería
	4	Logística a punto de venta cara
H. Pequeñas empresas panificadoras tradicionales	1	Excesiva fragmentación empresarial
	2	Escasa formación empresarial
	3	Deficientes instalaciones y escasa aplicación de la tecnología del frío
	4	Deficiencias de calidad y falta de identidad de la producción en parte
	5	Gama demasiado limitada en gran parte de las empresas
	6	Deficiente posicionamiento en hostelería

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

Con respecto a la producción agraria

- Las condiciones agroclimáticas españolas son responsables de los bajos y variables rendimientos de una parte importante del territorio, que, a su vez, desincentivan el empleo de semilla certificada y el uso adecuado de los insumos.
- La gran variedad agroclimática facilita que haya un número elevado de variedades, cuestión que es buena de cara a la diversidad genética, pero que resulta problemático a la hora de organizar el mercado y establecer calidades tipo.
- El uso reducido de semilla certificada provoca que no haya investigación específica de variedades para los climas áridos, con lo que se consolida la situación del deterioro del cultivo.
- La escasa utilización de semilla certificada dificulta la homogeneidad de las producciones y su adecuación a las exigencias del consumo.
- La estructura de las explotaciones agrarias, muy fraccionadas, es la causa de que haya un gran número de agricultores muy poco profesionalizados que dedican muy poca atención a los cultivos y no introducen mejoras ya que su actividad es escasamente rentable. Esto deteriora el conjunto de la producción.

- La magnitud de la ayuda compensatoria al trigo duro ha desplazado el cultivo de los trigos blandos de fuerza en tierras muy adecuadas y ha generado una situación de déficit estructural.
- Las ayudas compensatorias de los cereales vinculadas a la superficie cultivada han favorecido que se mantenga el cultivo en tierras inadecuadas y por parte de agricultores poco profesionalizados, y ha jugado en contra del necesario proceso de concentración.

Con respecto a la comercialización

- Existe un elevado número de comerciantes de dimensión reducida.
- La mayor parte de los operadores en origen no cuentan con sistemas de análisis de la calidad de las producciones individuales de los agricultores ni están preparados para remunerar la calidad, por lo que ésta no se incentiva.
- La capacidad de almacenamiento de cereal no está segmentada, de forma que no se pueden almacenar por separado las distintas calidades, cuestión imprescindible para cualificar los graneles.
- El volumen de producción en cooperativas es pequeño, lo que dificulta la coordinación vertical adecuada entre agricultores y comerciantes.
- Para muchas cooperativas, los cereales son un producto de segundo orden al que se presta poca importancia.
- Tanto las cooperativas individuales pequeñas como los pequeños almacenistas cuentan con una estructura muy limitada.
- La organización logística de los operadores comerciales no es adecuada, lo que provoca que suban los costes e impide la homogeneización de los lotes.
- No se dispone de un sistema de clasificación de los trigos según sus calidades panificables, tal como ocurre en Francia o el Reino Unido, lo que fuerza a que las operaciones comerciales se hagan en base a una referencia varietal.
- Todo esto provoca que el mercado de los trigos españoles este poco cualificado.

Con respecto a la fabricación de harinas

- Existe un relativo sobredimensionamiento en la capacidad productiva, no que provoca una situación permanente de precios a la baja.
- Existe un elevado número de empresas en situación precaria que se ven obligadas a vender casi a “gastos corrientes”, y a fabricar harinas de baja calidad, provocando un deterioro del mercado.
- Una parte importante de las harineras tienen mal organizado su suministro de trigo. Apenas se cuenta con acuerdos de suministro a medio plazo.

Con respecto a la fabricación de pan tradicional

- Son empresas muy fraccionadas con reducida visión empresarial.
- Los empresarios tienen poca formación y no valoran adecuadamente la calidad de las harinas.
- Las compras se realizan a corto plazo y muchas veces con pocas exigencias.
- El estancamiento del consumo y el mantenimiento durante mucho tiempo de precios a la baja ha reducido las expectativas de los empresarios y ha incidido en la descualificación de las producciones, lo que a su vez provoca nuevas caídas del consumo.
- Todo esto dificulta la cualificación de los mercados de harinas y, por lo tanto, la remuneración de la calidad.

Relación causa efecto de los principales problemas

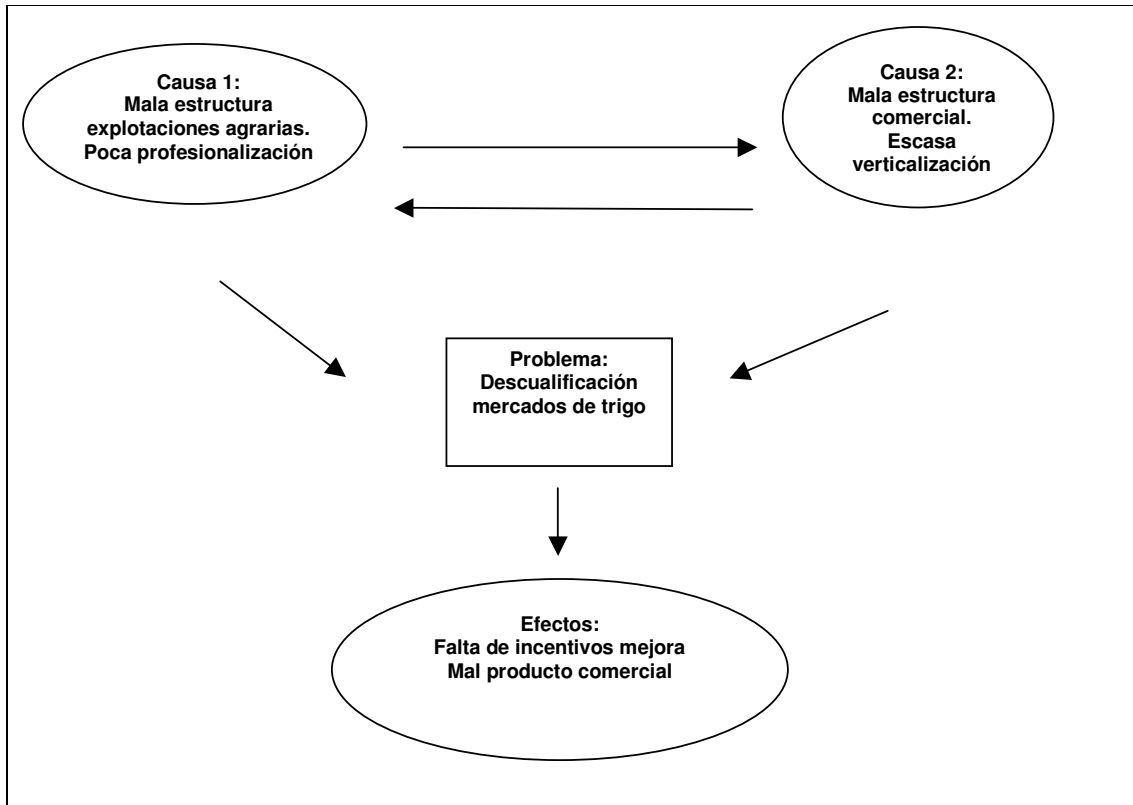
Los mayores problemas del sector están relacionados con la escasa profesionalización de un segmento importante de la producción y con el estancamiento del consumo. Esto causa una mala calidad comercial de trigos y harinas y descualifica los mercados, que son incapaces de remunerar el buen producto.

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

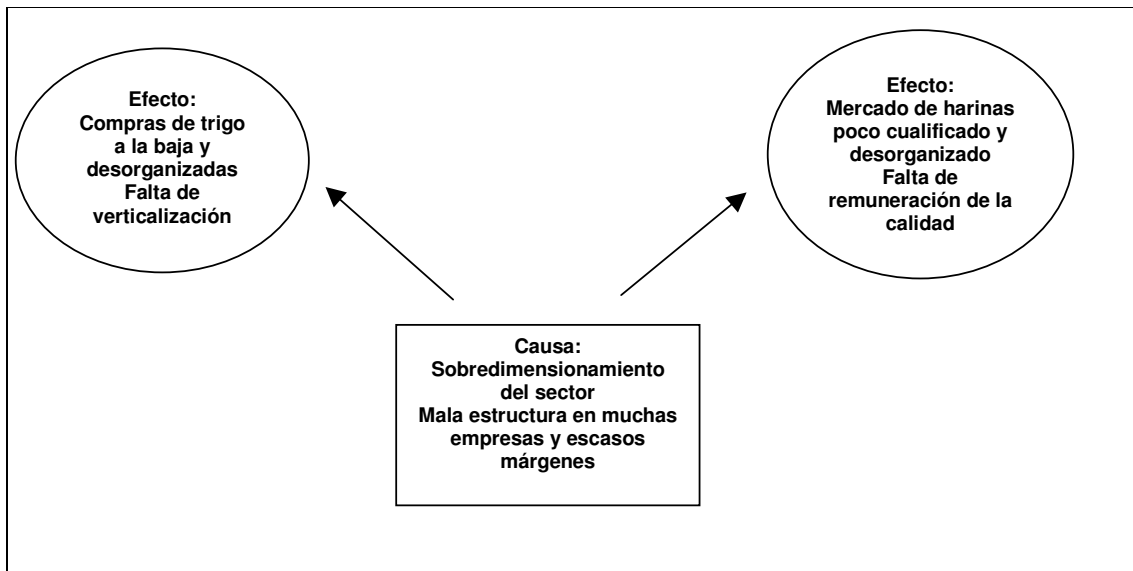
- Los que afectan a la producción agraria y la primera puesta en mercado de los trigos.
- Los que afectan a las harineras y condicionan sus relaciones con suministradores y clientes.
- Los que afectan a la producción de pan.

Las relaciones entre ellos se resumen en los gráficos siguientes.

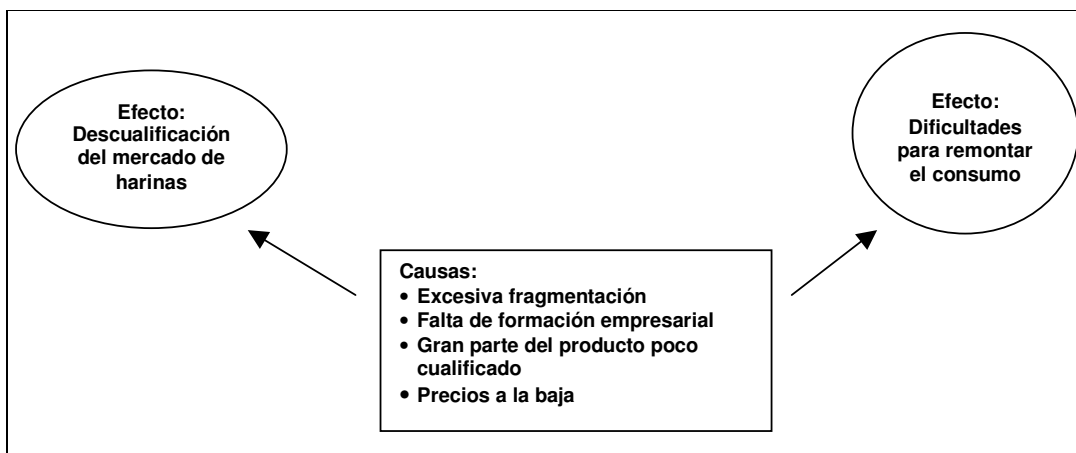
Problemas de la producción agraria y la primera puesta en mercado



Problemas que afectan a las harineras y condicionan su relación con clientes y suministradores



Problemas que afectan a la producción de pan



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	Estancamiento o caída del consumo de pan y de las gamas más maduras	Alta	Alta en las últimas fases	Estancamiento / caída en el pan corriente y subida en los panes de más calidad	G-1, H-4
2	Desorganización y deterioro de los mercados de trigo y harinas	Alta	Media en las harineras. Baja en los demás	Mejora en algunos segmentos cualificados	B-1 / B-2 / B-3, C-1 / C-2
3	Falta de coordinación vertical	Alta	Baja	Mejora en algunos segmentos cualificados	B-2 / B-5, C-1
4	Caída de la producción de trigos de fuerza y deterioro del cultivo	Media	Baja salvo en las harineras del interior	El desacoplamiento de los pagos fomentará el abandono en las zonas con menos rendimientos	B-1

B. Mayoristas de trigo en origen (cooperativas y sociedades mercantiles)					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Descualificación de los mercados de graneles	Alta	Baja	Está mejorando el segmento localizado en las áreas con mejores rendimientos	A-2 /A-3, B- 2 / B-3, C-1/ C-2
2	Escasa profesionalización de la gestión	Alta	Baja	Está mejorando en las mayores empresas	B-3/ B-1
3	Fragmentación empresarial	Alta	Media	Esta mejorando con una lenta concentración empresarial	B-1, C-1
4	Escasa dimensión y profesionalidad de una parte muy alta de los agricultores suministradores	Alta	Media	Las explotaciones se concentran muy lentamente	A-4
5	Escasa calidad comercial de una parte de los trigos	Alta	Baja	Se mantiene	A-1, B-1
6	Inexistencia de mecanismos de remuneración de la calidad	Alta	Baja	Apenas se detecta mejoría	A-4, B-1
7	Escaso grado de verticalización con los agricultores	Alta	Baja	Está mejorando el segmento localizado en las áreas con mejores rendimientos	A-4, B-2/B-3
8	Relación con los clientes poco estructurada	Alta	Baja	Está mejorando el segmento localizado en las áreas con mejores rendimientos	B-2, C-1

C. Harineras					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Existencia de un número muy alto de empresas no competitivas	Alta	Alta	El proceso de concentración está reduciendo el problema	B-1,C-2
2	Mercado de harinas descualificado	Alta	Media	Está mejorando el segmento dirigido a las industrias de masas congeladas y algunas grandes clientes	C-1, G-1, H-1/H-4
3	Inexistencia de acuerdos con clientes y suministradores	Alta	Baja	El problema está disminuyendo en las relaciones entre las mejoras empresas de cada fase	B-3 / B-2, H-2, A-2 / A- 3

D. Semoleras – fabricantes de pasta					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Excesiva dependencia del cultivo del trigo duro del alto volumen de ayudas	Media	Baja	La posible caída de ayudas o el desacoplamiento puede reducir el cultivo	A – 4
2	Gama de productos finales madura	Alta	Media	Se está reduciendo debido a la innovación de gama	A-1
3	Escasa verticalización con los suministradores de trigos	Alta	Baja	No se aprecian cambios	B-3

E. Fabricantes de panes y bollería industrial y de galletas					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Gama básica madura	Alta	Alta	Se está corrigiendo con la ampliación de las gamas de productos finales	A-1
2	Baja coordinación con las harineras	Alta	Baja	No se aprecian cambios	C-1 / C-2 / C-3
3	Existencia de problemas derivados de las grasas utilizadas	Alta	Media	Se está corrigiendo en algunos segmentos, pero son poco representativos	A-1

F. Fabricantes de masas congeladas					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Escasa verticalización con los suministradores de harinas	Alta	Media	No se aprecian cambios	C-1 / C-2
2	Insuficiente red de distribución	Media	Media	Está mejorando	A-1

G. Grandes panificadoras de pan tradicional					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Deficiencias en la calidad en una parte de la producción	Alta	Media	Se mantiene una tendencia a la mejora	A-1
2	Falta de acuerdos de suministro con las harineras	Alta	Baja	No se aprecian cambios	C-1/ C-2/ C-3
3	Insuficiente coordinación con la hostelería	Alta	Baja	Mejora lentamente	A-1
4	Logística a punto de venta cara	Alta	Alta	Mejora lentamente	

H. Pequeñas empresas panificadoras tradicionales					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Excesiva fragmentación empresarial	Alta	Baja	Mejora lentamente	A-1, H-2 / H-3
2	Escasa formación empresarial	Alta	Baja	Mejora lentamente	H-1
3	Deficientes instalaciones y escasa aplicación de la tecnología del frío	Alta	Media	Mejora	H-1
4	Deficiencias de calidad y falta de identidad de la producción en parte	Alta	Baja	Está mejorando	H-2 / H-1
5	Gama demasiado limitada en gran parte de las empresas	Alta	Baja	Está mejorando	H-1 / H-2
6	Deficiente servicio a hostelería	Alta	Baja	No se aprecian cambios	H-1 / H-2

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 empresas 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 calidad de trigos, harinas y productos finales
3	Mejora de la organización del mercado de las materias primas y los productos intermedios
4	Aumento del consumo
5	Mejora del mercado de los productos finales
6	Mejora de la formación

Recomendaciones dirigidas a cada tipo de empresas

A. Cuestiones Generales			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Reforzamiento del trabajo de la organización interprofesional INCERHPAN y ampliación de su ámbito	Corto y medio	3, 5	Interior
Campañas genéricas de promoción del consumo de pan	Corto y medio	4	Interior
Apoyo al trabajo de la Asociación Española de Técnicos Cerealistas	Corto y medio	2	Interior
Cualificación de los mercados de trigos y harinas	Corto y medio	2, 3	Interior
Establecimiento de un sistema de clasificación de calidades de los trigos adecuado al consumo español	Corto y medio	2	Interior
Apoyo a la aplicación de la trazabilidad	Corto y medio	3	Interior
Mejora de la organización logística	Medio y largo	3	Interior
Desarrollo de investigación y búsqueda de variedades adaptadas a las zonas áridas	Largo	2	Interior
Apoyo a la concentración de las explotaciones cerealistas	Largo	1	Interior

B. Mayoristas de trigos en origen			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Desarrollo de sistemas de medición de la calidad en la primera transacción, de forma que se pueda remunerar la calidad	Corto y medio	2, 3	Interior
Incremento del uso de semillas certificadas y participación de las cooperativas en su producción	Corto y medio	2	Interior
Mejora de la profesionalización de la gestión y la comercialización	Corto y medio	3	Interior
Continuación del proceso de integración de las que tienen fórmula cooperativa en unidades de segundo grado	Medio	1, 3	Interior
Segmentación de la capacidad de almacenamiento, de manera que permita cualificar los mercados de trigo	Medio y largo	1, 3	Interior
Incremento de la coordinación vertical con los agricultores	Medio y largo	3	Interior
Establecimiento de acuerdos de suministro con las harineras	Corto y medio	3	Interior
Continuación de la cualificación del mercado de graneles	Corto y medio	3	Interior
Establecimiento de secciones de cultivo y servicios técnicos de campo	Corto y medio	1, 2	Interior
Acceso a la intermediación de los productos importados	Corto y medio	3	Interior
Mejora de la formación de los equipos de gestión y de la base social de las cooperativas	Corto y medio	6	Interior
Apoyo a la constitución de cooperativas y a su agrupación en entidades de segundo grado	Medio y largo	1	Interior

C. Harineras			
Medidas	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigido al mercado
Fomento de los acuerdos de suministros con suministradores y clientes	Corto y medio	3	Interior
Continuación del proceso de concentración empresarial	Medio	1	Interior
Búsqueda de nichos específicos vinculados a calidades diferenciales	Corto y medio	3, 5	Interior
Cualificación del mercado de harinas	Corto y medio	3	Interior
Mejora de la formación empresarial y comercial	Corto y medio	6	Interior

C. Harineras			
Medidas	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigido al mercado
Puesta en marcha del plan de reestructuración que permita el cierre de las pequeñas y medianas empresas que presenten viabilidad reducida	Corto y medio	1	Interior

D. Semoleras y fabricantes de pasta			
Medidas	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigido al mercado
Fomento de la reubicación geográfica a las zonas productoras de trigo duro	Corto y medio	1	Interior
Diversificación de productos finales	Medio	4, 5	Interior
Fomento de los acuerdos a medio plazo con los suministradores	Corto y medio	3	Interior

E. Fabricantes de galletas y panadería, bollería y pastelería industrial			
Medidas	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigido al mercado
Ampliación de la gama de productos	Corto y medio	4, 5	Interior Exterior
Fomento de acuerdos a medio plazo con los suministradores de harina	Corto y medio	3	Interior
Desarrollo de investigación encaminada a eliminar los problemas nutricionales	Medio y largo	5	Interior Exterior
Medidas de apoyo a la exportación: estudio de los mercados potenciales, medidas de apoyo del ICEX	Corto y medio	5	Exterior

F. Fabricantes especializados en masas congeladas			
Medidas	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigido al mercado
Fomento de los acuerdos de suministro con los fabricantes de harinas	Corto y medio	3	Interior
Mejora de la logística de distribución	Medio	5	Interior

G. Grandes panificadoras de pan tradicional			
Medidas	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigido al mercado
Mejora de la calidad	Corto y medio	4, 5	Interior
Ampliación de gama	Corto y medio	5	Interior
Continuación en la incorporación de la tecnología del frío	Corto	1	Interior
Mejora de la organización del trabajo	Corto	1	Interior
Establecimiento de acuerdos de suministros estables con las harineras	Corto y medio	3	Interior
Establecimiento de acuerdos de suministro estables con la gran distribución	Corto y medio	3	Interior
Fomento de la mejora del consumo en la hostelería	Medio	5	Interior
Mejora de la logística de la distribución	Medio	3, 5	Interior
Continuación del proceso de concentración	Medio	1	Interior

H. Pequeñas panificadoras tradicionales			
Medidas	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigido al mercado
Ampliación de la gama	Medio	4, 5	Interior
Mejora de la calidad	Corto	4, 5	Interior
Búsqueda de calidad diferencial	Medio	4	Interior
Establecimiento de acuerdos con la hostelería	Corto y medio	4, 5	Interior
Incorporación de las tecnologías del frío	Corto y medio	1	Interior
Mejora de la formación empresarial	Corto y medio	6	Interior

Anexos

Anexo I

LEGISLACIÓN SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE ALIMENTARIA Y ETIQUETADO: MOLINERÍA

- **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.
- Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001, relativa a la seguridad general de los productos.
- Reglamento n° 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios. Este Reglamento deroga la Directiva 93/43/CEE del Consejo, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios.
- Real Decreto 1801/2003, de 26 de Diciembre de 2003, sobre seguridad general de los productos. Transpone la Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001.
- Ley 11/2001, de 5 de julio, por la que se crea la Agencia de seguridad Alimentaria.
- Real Decreto 709/2002, de 19 de julio, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de Diciembre de 1995, por el que se establece las normas de higiene relativas a los productos alimenticios. A través de este Decreto se transpone la Directiva 93/43/CEE, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios.
- Real Decreto 202/2000, de 11 de Febrero de 2000, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

- **ETIQUETADO**

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

Anexo II

Bibliografía

- Agrodigital. Números correspondientes a 2003 y 2004
- Alimarket Mensual. Números correspondientes a los años 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004.
- Aral. Números correspondientes a 2003
- BOE Boletín Oficial del Estado
- Cuadernos de información económica sobre la industria agroalimentaria. MAPA. Números correspondientes a 2000, 2001, 2002 y 2003
- Comisión Interministerial, Grupo de Trabajo Técnico Interministerial y Sectorial. 2002. Sin publicar. "Estudio de la Situación del Sector Harinero en España y en Europa".
- DOUE
- FIAB. 2004. "Ganar dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española".
- FIAB. Varios años. "Industria Española de la Alimentación y la Bebida. Memoria".
- Realizado para INCERHPAN. Saborá. 2000. Sin publicar. "Plan integral de promoción de los trigos panificables de calidad en España".
- INCERHPAN. Saborá. 2003. Sin publicar. "Determinación de las Condiciones del Mercado de Trigos Incentivadoras de la Calidad Harino Panadera"
- INE. 1999. "Censo Agrario de 1999".
- INE. Varios años. "Encuesta Industrial".
- Langreo A. Distribución y Consumo nº 56. 2001. "Harinas, panes, galletas y bollos".
- Langreo A. Distribución y Consumo nº 29. 1996. "Producción, distribución y consumo de pastas alimenticias en España".
- Langreo A. Distribución y Consumo. nº 26. 1996. "Análisis del sector del pan fresco: cambios en la fabricación, el mercado y la demanda".
- Langreo A. Distribución y Consumo nº 73. 2004. "La industria alimentaria en las Comunidades Autónomas. Condiciones, tendencias y estrategias diferentes para un único mercado".
- MAPA. 2003. "Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural".
- MAPA. Varios años. "Anuario de Estadísticas Agroalimentarias".
- MAPA. Varios años. "La Alimentación en España". 2003.

- MAPA, en colaboración con la empresa Inmark Estudios y Estrategias, S.A. Subdirección General de Fomento y Desarrollo Agroindustrial de la Dirección General de Alimentación. 2002. "Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales".
- MERCASA. 2003. "La Alimentación en España 2003. Producción, Industria, Distribución y Consumo."

Publicaciones consultadas

- Revista Agricultura, Números correspondientes a 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004
- Revista Panadería. Números correspondientes a 2001, 2002 y 2003
- Vida Rural, Números correspondientes a 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004

Fuentes de información

- Base de datos de Alimarket
- Centro de Documentación de Saborá
- Hojas informativas de la AFHSE
- Hojas informativas de CEOPAN

Entrevistas mantenidas

Organizaciones

- ACCOE.
- AFHSE.
- CCAE.
- CEOPAN
- INCERHPAN.

Expertos sectoriales

- Álvaro Ballano. (Miembro de la Asociación de Técnicos Cerealistas de España)
- Andrés de León. (Subdirector General de Cultivos Herbáceos. MAPA)
- Antonio Catón (Miembro de la Asociación de Técnicos Cerealistas de España)
- Carlos Muñoz. (Miembro de la Asociación de Técnicos Cerealistas de España)

- Jesús Rivera. (Técnico de ASAJA)
- Ramón Sánchez (Miembro de la Asociación de Técnicos Cerealistas de España)

Empresas entrevistadas

- ACOREX
- Agropecuaria de Navarra
- Berlys Alimentación
- COCERAL
- United Biscuits
- Galletas Gullón
- Guría
- Harinera de Tardiente
- Harinera Villamayor
- Panrico
- SOS – Cuetara

Anexo III

Índice de abreviaturas utilizadas

- ACCOE: Asociación de Comercio de Cereales en España.
- AFHSE: Asociación de Fabricantes de Harinas y Sémolas de España.
- APPCC: Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico.
- CCAA: Comunidades Autónomas.
- CEE: Comunidad Económica Europea.
- CEOPAN: Confederación Española de Organizaciones de Panadería.
- CIF: Cost, Insurance and Freight.
- DO: Denominación de Origen.
- EE.UU.: Estados Unidos.
- FAO: Food and Agriculture Organization.
- FEOGA: Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agraria.
- HORECA: Hostelería, Restauración y Catering
- I+D: Investigación y Desarrollo.
- ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior.
- INCERHPAN: Organización Interprofesional Agroalimentaria de Cereales Panificables y Derivados.
- INE: Instituto Nacional de Estadística.
- IPC: Índice de Precios al Consumo.
- ISO: International Organization for Standardization.
- MERCASA: Mercados Centrales de Abastecimiento.
- OCM: Organización Común de Mercado.
- OMC: Organización Mundial del Comercio.
- PAC: Política Agrícola Común.
- PFA: Producción Final Agraria.
- SA: Sociedad Anónima.
- SAT: Sociedad Agrícola de Transformación.
- SL: Sociedad Limitada.
- UE: Unión Europea.