

Agustín Blanco (editor) • Luis Miguel Cárcel  
Pablo Gordo • Fernando Franco • Fernando Manero

# Castilla y León



Retos de la  
industria agroalimentaria

Estudios de la Fundación Encuentro

**Colección «Estudios de la Fundación Encuentro»**

1. Interpretar la realidad social
2. Alternativas al Sistema Carcelario
3. Recuperación de lo rural
4. Qué formación para qué empleo en Castilla y León
5. ¿Existe sociedad civil en España?
6. Retos de la industria agroalimentaria en Castilla y León



Edita: Fundación Encuentro  
Oquendo, 23  
28006 Madrid  
Tel. 91 562 44 58 - Fax 91 562 74 69  
[correo@fund-encuentro.org](mailto:correo@fund-encuentro.org)

ISBN: 84-89019-11-8  
Depósito Legal: M-18145-2000

Fotocomposición e Impresión: Albadalejo, S.L.  
Albadalejo, 6 - 28037 Madrid

# 2

## CARACTERES Y ESTRATEGIAS DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN CASTILLA Y LEÓN

*Fernando Manero*

Destacadas en el capítulo anterior las tendencias más significativas del contexto general en que se enmarca el desarrollo de la industria agroalimentaria, parece oportuno profundizar en el conocimiento de los rasgos que la identifican en Castilla y León. No sólo por el interés que en principio siempre ofrece la escala regional cuando se trata de profundizar en la dimensión de los comportamientos e interrelaciones que definen a la industria en un escenario abierto a transformaciones múltiples e incesantes, sino también, y fundamentalmente, para entender de qué modo la dinámica y la configuración de un epígrafe fabril con personalidad tan fuerte contribuyen a la delimitación de sus perfiles productivos y a consolidar sus pautas de inserción en el sistema industrial español e internacional.

Es evidente que captar el sentido de tales implicaciones obliga a la consideración de una serie de criterios que, con personalidad propia cada uno de ellos, son al tiempo necesariamente complementarios. Por un lado, se trata de delimitar con precisión la entidad cuantitativa del sector, de suerte que los indicadores utilizados con tal fin permitan situar en sus justos términos el peso que le corresponde en la estructura global de la producción y del mercado de trabajo. De esta forma, queda clara su magnitud de escala y, por ende, los términos en que debe plantearse su capacidad estratégica como fundamento a su vez de los cambios potenciales o efectivos experimentados en la actividad agraria, entendida como proveedora de *inputs* destinados a la fabricación de alimentos. Y, por otro, no cabe duda de que el impacto de la actividad industrial es indisociable de la perspectiva que pone en evidencia sus posibilidades como factor de transformación de la realidad social, económica y espacial de la región sobre la base de las lógicas de funcionamiento impulsadas por las empresas, cuyo protagonismo es tan obvio como la sensibilidad y las repercusiones que suscitan en el entorno en que se desenvuelven.

## **1. El significado de la industria agroalimentaria en el sistema productivo de la región: situación y perspectivas**

La valoración de los rasgos que definen la estructura industrial castellano-leonesa no puede plantearse al margen de la relevancia que siempre ha tenido en ella la producción agroalimentaria. Todos los análisis sobre la evolución de la manufactura regional insisten y aportan pruebas contundentes sobre la continuidad histórica que a través del tiempo ha logrado proporcionar un tipo de fabricación muy enraizado en la organización económica y social de sus habitantes, hasta el punto de representar una de sus señas productivas esenciales y, lo que es más importante, uno de los fundamentos básicos del desarrollo en aquellos puntos que en determinados momentos, y al amparo de coyunturas propicias, han sido capaces de fortalecer su personalidad a partir de un tejido productivo centrado en la transformación de los productos agrarios.

De esta forma, y merced a una poderosa herencia histórica cuyas huellas son todavía perceptibles con interesantes matices y peculiaridades en todas las provincias sin excepción, puede decirse que este sector se ha configurado como una de las principales y más consolidadas líneas de especialización de Castilla y León, como la manifestación palmaria de sus ventajas comparativas en el campo de la producción industrial y, consecuentemente, como un factor de referencia obligada para entender el alcance de las potencialidades o de las situaciones disfuncionales que, de manera general o específica, modelan sus perspectivas de desarrollo. Ejemplificar en la industria agroalimentaria el verdadero significado de las ambivalencias que, desde el punto de vista económico y social, caracterizan a la región no es, por tanto, una interpretación forzada. Tratándose, sin lugar a dudas, de un capítulo emblemático de la actividad económica regional, fuertemente afirmado en el tiempo y en el espacio, aparece expuesto en nuestros días a un espectacular proceso de readaptación integral de sus estructuras organizativas y de sus estrategias, lo que permite considerarlo como uno de los ejemplos más representativos de las tendencias prevalentes en la industria agroalimentaria tanto en España como en el resto de la Europa comunitaria.

Para entender los fundamentos objetivos de esta valoración, conviene atraer la atención hacia aquellos aspectos que mejor lo ilustran, con el fin de ofrecer una visión coherente, actualizada y lo más arti-

culada posible de una actividad compleja, en la que coexisten situaciones productivas y de escala bien diferenciadas, aunque todas ellas trabadas por una lógica cada vez más coincidente en cuanto a objetivos e instrumentos encaminados a su consecución. En cualquier caso, y como punto de partida sobre el que apoyar un conocimiento riguroso del tema, estas apreciaciones pueden quedar suficientemente esclarecidas teniendo en cuenta la entidad efectiva del sector, su capacidad innovadora y el sentido de las líneas de especialización dominantes.

### *1.1 Producción, empleo e inversión*

En primer lugar, resulta incuestionable la posición de liderazgo que la industria agroalimentaria ostenta dentro del sistema productivo castellano-leonés. Es, globalmente considerada, la actividad industrial más relevante de la región, ya que de ella proviene el 26,36% de los ingresos de explotación, a la par que da trabajo a casi la cuarta parte de las personas ocupadas en el sector secundario (tabla 1).

Representativa del 8,73% del volumen económico alcanzado por el sector en el conjunto del país, supera en más de dos puntos la importancia global de la industria castellano-leonesa en España, para configurar, junto al sector de material de transporte, la elaboración de productos químicos (químico-farmacéutica y caucho) y la manufactura de la madera los capítulos preeminentes y emblemáticos de la actividad industrial de la región, tanto por la entidad de sus magnitudes económicas como por la relevancia de su índice de especialización a nivel nacional y la cifra de empleo generado en función de ellos. La relación con los dos primeros, justificada tanto en términos de escala como de estrategia, permite, además, a la fabricación de alimentos formar parte del núcleo dominante del aparato productivo regional, debido a las analogías existentes entre sectores caracterizados por lógicas y dinámicas similares. Evidentemente, a ellas se adscribe de forma inequívoca la actividad que nos ocupa, aunque dentro del *ranking* de participación sobre el total nacional reduzca su presencia a la tercera posición y su productividad quede varios puntos por debajo, mostrando de este modo la ostensible diferencia que aún distingue a la manufactura alimentaria de los dos campos con más alto nivel de innovación y desarrollo y con más profunda penetración del capital multinacional.

Tabla 1 – Estructura sectorial de la industria en Castilla y León y en España. Valores absolutos y porcentajes. 1998

|   | Castilla y León                          |            |                |            | España                                   |            |                  |            |
|---|--|------------|----------------|------------|--|------------|------------------|------------|
|   | Ingresos de explotación<br>(en millones) |            | Ocupados       |            | Ingresos de explotación<br>(en millones) |            | Ocupados         |            |
|   | Absoluto                                 | %          | Absoluto       | %          | Absoluto                                 | %          | Absoluto         | %          |
| Alimentación, bebidas y tabaco                    | 956.574                                  | 26,36      | 32.625         | 23,56      | 10.951.675                               | 18,76      | 373.411          | 14,84      |
| Material de transporte                            | 943.577                                  | 26,00      | 17.676         | 12,76      | 8.098.902                                | 13,87      | 206.310          | 8,20       |
| Industrias extractivas, energía y agua            | 388.745                                  | 10,71      | 14.322         | 10,34      | 6.224.273                                | 10,66      | 116.100          | 4,61       |
| Caucho y materias plásticas                       | 223.277                                  | 6,15       | 8.737          | 6,31       | 2.217.675                                | 3,80       | 105.911          | 4,21       |
| Metalurgia y fabricación de productos metálicos   | 221.836                                  | 6,11       | 13.300         | 9,60       | 6.095.165                                | 10,44      | 350.903          | 13,95      |
| Industria química                                 | 210.423                                  | 5,80       | 4.747          | 3,43       | 5.057.123                                | 8,66       | 130.231          | 5,18       |
| Productos minerales no metálicos diversos         | 188.155                                  | 5,18       | 10.623         | 7,67       | 3.062.679                                | 5,25       | 165.020          | 6,56       |
| Papel, edición y artes gráficas                   | 109.196                                  | 3,01       | 5.945          | 4,29       | 3.504.893                                | 6,00       | 181.672          | 7,22       |
| Madera y corcho                                   | 101.607                                  | 2,80       | 7.108          | 5,13       | 1.193.535                                | 2,04       | 97.286           | 3,87       |
| Maquinaria y equipo mecánico                      | 79.086                                   | 2,18       | 4.901          | 3,54       | 2.952.467                                | 5,06       | 162.562          | 6,46       |
| Industrias manufactureras diversas                | 74.261                                   | 2,05       | 6.242          | 4,51       | 1.761.776                                | 3,02       | 161.203          | 6,41       |
| Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico | 68.997                                   | 1,90       | 4.833          | 3,49       | 3.726.719                                | 6,38       | 150.400          | 5,98       |
| Industria textil, confección, cuero y calzado     | 63.831                                   | 1,76       | 7.434          | 5,37       | 3.541.338                                | 6,07       | 315.320          | 12,53      |
| <b>Total</b>                                      | <b>3.629.565</b>                         | <b>100</b> | <b>138.493</b> | <b>100</b> | <b>58.388.220</b>                        | <b>100</b> | <b>2.516.329</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, *Encuesta industrial de empresas 1998, 1999*.

Ello no impide, sin embargo, dejar constancia de su afianzamiento en posiciones de primer orden, suficientemente corroborado por el peso específico que le corresponde en el panorama ofrecido por la distribución regional de algunos de sus más significativos indicadores. Baste en este sentido comprobar de qué forma la imagen de Castilla y León, valorada a partir de los datos que aporta la producción agroalimentaria en las distintas comunidades autónomas (tabla 2), está fortalecida por niveles de representación que en todas las variables consideradas exceden con holgura el umbral que la región posee en el reparto de la renta, del trabajo o del producto industrial. Particularmente destacable resulta el hecho de que Castilla y León figure en el tercer lugar entre las regiones españolas en volumen de facturación, consumo de materias primas, gastos de personal e inversiones en activos materiales, en tanto que ocupa la cuarta posición de la serie en la cifra de trabajadores y el octavo según la *ratio* factura-

Tabla 2 – Distribución regional de la industria de alimentación, bebidas y tabaco. Datos económicos en millones de pesetas. 1998

|                    | Empleo         |            | Facturación       |            | Consumo de materias primas |            | Gastos de personal |            | Inversión en activos materiales |            | Facturación por empleado (en pesetas) |
|--------------------|----------------|------------|-------------------|------------|----------------------------|------------|--------------------|------------|---------------------------------|------------|---------------------------------------|
|                    | Absoluto       | %          | Absoluto          | %          | Absoluto                   | %          | Absoluto           | %          | Absoluto                        | %          |                                       |
| Andalucía          | 56.227         | 15,06      | 1.815.102         | 16,84      | 967.067                    | 18,14      | 175.786            | 14,29      | 57.834                          | 15,07      | 32.281.680                            |
| Aragón             | 10.350         | 2,77       | 380.864           | 3,53       | 209.194                    | 3,92       | 32.769             | 2,66       | 9.552                           | 2,49       | 36.798.454                            |
| Asturias           | 8.124          | 2,18       | 247.416           | 2,30       | 112.563                    | 2,11       | 29.383             | 2,39       | 6.735                           | 1,76       | 30.454.948                            |
| Baleares           | 5.510          | 1,48       | 101.555           | 0,94       | 38.470                     | 0,72       | 16.150             | 1,31       | 2.949                           | 0,77       | 18.431.034                            |
| Canarias           | 14.036         | 3,76       | 278.863           | 2,59       | 102.023                    | 1,91       | 49.117             | 3,99       | 11.222                          | 2,92       | 19.867.697                            |
| Cantabria          | 6.225          | 1,67       | 171.980           | 1,60       | 63.759                     | 1,20       | 21.255             | 1,73       | 5.989                           | 1,56       | 27.627.309                            |
| Castilla-La Mancha | 18.209         | 4,88       | 637.537           | 5,91       | 378.835                    | 7,11       | 54.541             | 4,43       | 26.614                          | 6,94       | 35.012.192                            |
| Castilla y León    | 32.625         | 8,74       | 946.693           | 8,78       | 497.399                    | 9,83       | 107.914            | 8,77       | 45.186                          | 11,78      | 29.017.410                            |
| Cataluña           | 78.347         | 20,98      | 2.387.800         | 22,15      | 1.131.233                  | 21,22      | 295.332            | 24,00      | 87.026                          | 22,68      | 30.477.236                            |
| C. Valenciana      | 35.657         | 9,55       | 897.965           | 8,33       | 385.709                    | 7,23       | 106.266            | 8,64       | 25.756                          | 6,71       | 25.183.414                            |
| Extremadura        | 8.717          | 2,33       | 222.482           | 2,06       | 131.897                    | 2,47       | 21.059             | 1,71       | 13.429                          | 3,50       | 25.522.772                            |
| Galicia            | 26.847         | 7,19       | 681.788           | 6,33       | 382.870                    | 7,18       | 65.315             | 5,31       | 23.709                          | 6,18       | 25.395.314                            |
| Madrid             | 23.952         | 6,41       | 656.258           | 6,09       | 277.125                    | 5,20       | 103.520            | 8,41       | 14.660                          | 3,82       | 27.398.881                            |
| Murcia             | 19.332         | 5,18       | 419.454           | 3,89       | 224.302                    | 4,21       | 47.721             | 3,88       | 15.378                          | 4,01       | 21.697.393                            |
| Navarra            | 9.926          | 2,66       | 258.954           | 2,40       | 127.242                    | 2,39       | 30.970             | 2,52       | 13.210                          | 3,44       | 26.068.455                            |
| País Vasco         | 12.391         | 3,32       | 360.467           | 3,34       | 165.720                    | 3,11       | 48.556             | 3,95       | 15.932                          | 4,15       | 29.091.034                            |
| La Rioja           | 6.934          | 1,86       | 313.873           | 2,91       | 136.504                    | 2,56       | 24.885             | 2,02       | 8.510                           | 2,22       | 45.265.792                            |
| <b>Total</b>       | <b>373.409</b> | <b>100</b> | <b>10.779.051</b> | <b>100</b> | <b>5.331.912</b>           | <b>100</b> | <b>1.230.539</b>   | <b>100</b> | <b>383.691</b>                  | <b>100</b> | <b>28.866.607</b>                     |

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, Encuesta industrial de empresas 1998, 1999; y datos INE.

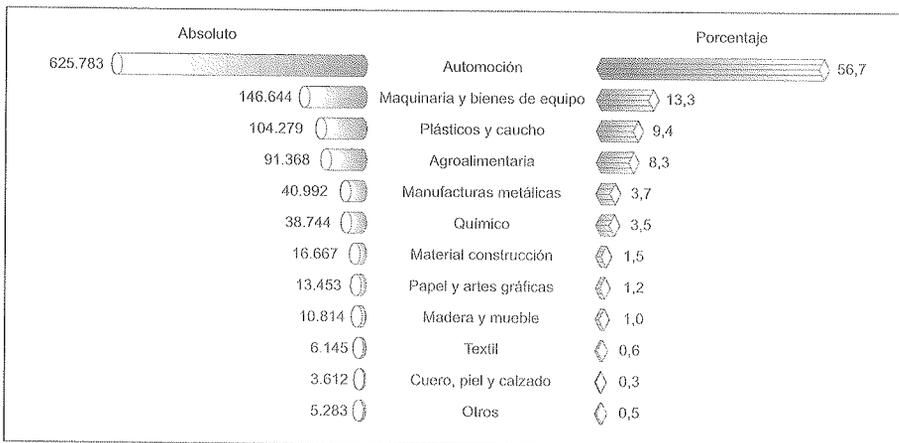
ción/empleo. Son cálculos reveladores de una tendencia que, en líneas generales, cabría calificar de positiva y que, sin lugar a dudas, tampoco es indiferente a otros aspectos ilustrativos de su personalidad fabril.

## 1.2 Comercio exterior

Entre ellos conviene hacer referencia a la envergadura que en términos absolutos y relativos posee el sector en la estructura del comercio exterior castellano-leonés. Los datos recogidos en el gráfico 1 revelan la composición sectorial de las exportaciones, donde sobresale con enorme vigor la cuota del sector de la automoción, que constituye con mucha diferencia la principal rúbrica de las ventas de productos industriales efectuadas desde Castilla y León. Esta hegemonía, que comparte aunque a un nivel sensiblemente inferior con el sector de maquinaria-bienes de equipo y caucho-plástico, marca la tónica dominante de la proyección internacional de la manufactura obtenida en Castilla y León, reafirmada por el hecho de que su valor logra, al fin, rebasar en 1998 el billón de pesetas, haciendo de ella la sexta región española por volumen exportado.

Sin embargo, cuando se analiza el comportamiento de la tendencia del comercio exterior desde el punto de vista sectorial, se constata una ligera pero expresiva modificación del peso ostentado por los

Gráfico 1 – Distribución de las exportaciones de Castilla y León por sectores. En millones de pesetas y porcentaje. 1998



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Junta de Castilla y León.

distintos epígrafes en el conjunto de la serie. Si ya resulta manifiesta al comprobar que de las 100 primeras empresas exportadoras de la región, la tercera parte corresponden al sector agroalimentario, no lo es menos ante el hecho de que, al tiempo que se reduce la participación correspondiente a la producción automovilística y de caucho, experimentan un cierto repunte las ventas de maquinaria y bienes de equipo, así como las de productos alimentarios, que, más allá de las discontinuidades episódicas, se singularizan por ser el concepto con un ritmo de crecimiento más estable, sin que en él se aprecien variaciones excesivamente pronunciadas. De ahí que no sea desacertado llegar a la conclusión de que ha sido precisamente este sector de la manufactura el verdadero responsable del proceso de dinamización exportadora experimentado por la región en la segunda mitad de los noventa y, lo que es más importante, uno de los mayores artífices del crecimiento industrial y de la acreditación comercial de Castilla y León en el extranjero. Tendencia sensiblemente favorecida tras la aplicación a partir de 1996 del Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE 2000), concebido, en colaboración con el Instituto Español de Comercio Exterior, como un programa de ayuda con el fin de incrementar en un 50% la capacidad de exportación de las empresas regionales, y del que mayoritariamente se han visto beneficiadas las empresas alimentarias.

### *1.3 Innovación tecnológica*

En el mismo sentido, tampoco carece de interés el papel desempeñado por la industria agroalimentaria en el proceso de innovación tecnológica acometido por la industria de la región. Para ello se ha adoptado como criterio elocuente, y homologable a escala nacional, la cuantía y el reparto sectorial de las actuaciones auspiciadas por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) durante el quinquenio 1993-1997, considerado como una etapa realmente decisiva en la remodelación organizativa y estratégica del sector. La información obtenida (tabla 3) refleja bien a las claras el sentido de la tendencia, poniendo de manifiesto dos fenómenos dignos de mención: de un lado, el marcado protagonismo de la industria agroalimentaria en el conjunto de las actuaciones llevadas a cabo; y, de otro, una presencia notable de las iniciativas promovidas en este sector por una trama de medianas y pequeñas firmas, que testimonia un nivel de participación empresarial más alto que en ningún otro.

Tabla 3 – Proyectos tecnológicos financiados por el CDTI en Castilla y León. En millones de pesetas. 1993-1997

|                                | Proyectos |           | Aportación pública |                | Presupuesto total |            |                |            |
|--------------------------------|-----------|-----------|--------------------|----------------|-------------------|------------|----------------|------------|
|                                | Total     | I+D       | Total              | I+D            | Total             | %          | I+D            | %          |
| Alimentaria                    | 27        | 9         | 1.293,8            | 432,8          | 3.642,6           | 30,0       | 1.729,7        | 41,7       |
| Química                        | 7         | 2         | 642,7              | 195,8          | 1.870,6           | 15,4       | 783,3          | 18,9       |
| Material de transporte         | 4         | 2         | 586,3              | 154,5          | 1.720,5           | 14,2       | 617,7          | 14,9       |
| Minerales no metálicos         | 3         | 1         | 340,1              | 35,2           | 1.128,0           | 9,3        | 140,6          | 3,4        |
| Metalúrgica y prod. metálicos  | 7         | 1         | 506,0              | 41,5           | 1.103,2           | 9,1        | 166,1          | 4,0        |
| Maquinaria elec. y electrón.   | 4         | 2         | 217,2              | 124,3          | 810,9             | 6,7        | 563,2          | 13,6       |
| Agricultura, ganadería         | 7         | –         | 290,4              | –              | 596,3             | 4,9        | –              | –          |
| Servicios a empresas           | 4         | –         | 164,5              | –              | 369,3             | 3,0        | –              | –          |
| Maquinaria y equipo mecánico   | 3         | –         | 86,7               | –              | 201,4             | 1,7        | –              | –          |
| Construcción                   | 2         | –         | 75,5               | –              | 151,0             | 1,2        | –              | –          |
| Comercio                       | 1         | 1         | 37,0               | 37,0           | 148,0             | 1,2        | 148,0          | –          |
| Energía y agua                 | 1         | –         | 60,7               | –              | 121,5             | 1,0        | –              | –          |
| Transportes y telecomunic.     | 2         | –         | 57,2               | –              | 114,5             | 0,9        | –              | –          |
| Instrumentos de precisión      | 1         | –         | 48,6               | –              | 97,2              | 0,8        | –              | –          |
| Madera, papel y artes gráficas | 1         | –         | 27,1               | –              | 54,2              | 0,4        | –              | –          |
| <b>Total</b>                   | <b>74</b> | <b>18</b> | <b>4.433,8</b>     | <b>1.021,1</b> | <b>12.129,2</b>   | <b>100</b> | <b>4.148,6</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.

Conviene subrayar que, del total de proyectos aprobados, la industria agroalimentaria representa una cifra superior a la tercera parte (36,5%), seguida a gran distancia de la química, metalurgia de transformación y material de transporte, en tanto que la perspectiva innovadora viene reforzada por el hecho de que entre los proyectos reconocidos de I+D la mitad exactamente pertenecen a la actividad estudiada. Sin embargo, el peso numérico de éstos aparece ligeramente matizado por el destino sectorial de la aportación pública, en la que su presencia desciende hasta el 30% en la cifra total, para elevarse hasta el 42% cuando de proyectos de I+D se trata, delimitando así los mismos umbrales de distribución alcanzados en la composición sectorial de la inversión inducida, lo que permite precisar la entidad que efectivamente corresponde al sector en el comportamiento de la dinámica innovadora canalizada por esta vía.

El ajuste producido entre ambas variables es coherente con la idea que subyace tras verificar el valor de las asignaciones correspondientes a los proyectos aprobados. No deja de ser interesante la comprobación de que la cuantía económica otorgada a los agroalimentarios

Cuadro 1 – Diagnóstico sobre la industria agroalimentaria en el Plan Tecnológico Regional

| 1 – SUBSECTORES BASADOS EN LA TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA ANIMAL  |   |
|---|---|
| Debilidades   | Fortalezas  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de unificación de esfuerzos en materia de I+D por parte de las empresas</li> <li>– Baja implantación de sistemas de calidad en empresas de pequeño tamaño</li> <li>– Carencias en la calidad de materia prima</li> <li>– Oferta baja en áreas de consultoría e ingeniería</li> <li>– Oferta baja en áreas de servicios-informática</li> <li>– Oferta baja en áreas de medio ambiente</li> <li>– Dependencia de las grandes superficies</li> <li>– Escasa implantación de las normas ISO 9.000</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Laboratorios para control analítico de la calidad y de los procesos en empresas de tamaño medio-grande</li> <li>– Implantación de la informática en producción y procesos</li> <li>– Grado de automatización con tendencia creciente</li> </ul>  |
| Amenazas  | Oportunidades   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proliferación exterior de nuevos productos más competitivos que los tradicionales</li> <li>– Progresiva exigencia en el cumplimiento de la normativa medioambiental</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Innovación en nuevos sistemas de envasado que aseguren la calidad y aporten caducidades más largas (gases inertes, vacío, esterilización)</li> <li>– Obtención de razas animales con características específicas adecuadas a las necesidades de la industria moderna</li> <li>– Diversificación de productos con mayor valor añadido para poder competir a nivel nacional y europeo</li> </ul> |
| 2 – SUBSECTORES BASADOS EN LA TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA VEGETAL   |   |
| Debilidades   | Fortalezas  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alto coste de financiación</li> <li>– Entrada de productos procedentes de países emergentes</li> <li>– Débil automatización en conservas vegetales</li> <li>– Informática y comunicaciones infrautilizadas</li> <li>– Calidad heterogénea de las materias primas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimiento profundo del proceso</li> <li>– Imagen de calidad</li> <li>– Experiencia en innovaciones dirigidas al producto</li> <li>– Innovaciones en métodos de etiquetado y envases</li> <li>– Prestigio de las Denominaciones de Origen</li> </ul>   |
| Amenazas  | Oportunidades   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dependencia de las grandes superficies</li> <li>– Aumento de la importación de materias primas. Dependencia de mercados externos</li> <li>– Progresiva exigencia en el cumplimiento de la normativa medioambiental</li> <li>– Atraso tecnológico de los suministradores de envases y embalajes</li> <li>– Proliferación de nuevos productos extrarregionales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alternativas a procesos de transformación tradicionales</li> <li>– Diversificación de productos con mayor valor añadido</li> <li>– Capacidad de promoción de la imagen de calidad y de las exportaciones</li> <li>– Colaboración de investigación en semillas autóctonas y normas de cultivo</li> <li>– Automatización modular integral</li> </ul>   |

Fuente: Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León, *Plan Tecnológico Regional de Castilla y León* (borrador), junio 1997.

esté siempre por debajo del promedio de las ayudas concedidas por el CDTI: si en el caso de las iniciativas totales la aportación media asciende a 48 millones de pesetas, esta cifra casi se triplica en el sector de material de transporte y de minerales no metálicos, para elevarse hasta el doble en los promovidos desde la industria química. Esta situación se percibe igualmente en la columna de los proyectos de I+D, en los que de nuevo los mismos sectores –a los que se suma en este caso el de material eléctrico y electrónico– vuelven a superar con creces los niveles de las actuaciones relacionadas con la fabricación de alimentos. Todo ello induce a apuntar un cierto rasgo de singularidad, en la medida en que, frente a una tendencia mayoritariamente proclive a la concentración selectiva de los proyectos en las otras ramas representativas de la industria ubicada en la región, en la que nos ocupa es posible apreciar una participación empresarial más amplia, como corresponde a la heterogeneidad intrínseca del sector, al reconocimiento de los desafíos a los que se enfrenta y al efecto de estímulo provocado en el conjunto de la trama productiva por las unidades empresariales más dinámicas, competitivas e innovadoras.

Y es que las perspectivas de la industria agroalimentaria no son en modo alguno ajenas ni al margen de posibilidades ya comprobadas ni a la necesidad de resolver a corto y medio plazo aquellas situaciones disfuncionales que, parcialmente o de forma más generalizada, entorpecen el adecuado aprovechamiento de tales potencialidades y, en suma, el efectivo cumplimiento de sus opciones estratégicas de desarrollo y de afianzamiento competitivo. De ahí que no sea ocioso plantear un enjuiciamiento de la situación actual sobre la base de las ideas e interpretaciones recogidas en el diagnóstico que acerca del sector llevó a cabo el Plan Tecnológico Regional, aprobado y puesto en práctica en 1997 (cuadro 1). Un diagnóstico tal vez esquemático y en muchos aspectos discutible, pero, sin duda alguna, digno de ser considerado, por cuanto su elaboración aparece sustentada en una toma de contacto directo con las empresas, en función de las cuales se trataba de poner en marcha los objetivos contemplados en dicho plan.

## **2. La dinámica empresarial: entramado productivo y directrices estratégicas**

Sólo a través de una interpretación coherente de las estructuras productivas y de las estrategias acometidas por las empresas es posi-

ble entender, en toda su complejidad interna y variedad de matices, las tendencias dominantes en el sector que más claramente simboliza las potencialidades endógenas y exógenas del sistema industrial castellano-leonés, tanto por lo que respecta a la capacidad de iniciativa desplegada en torno a las líneas de actividad que lo definen como en cuanto al afianzamiento de las ventajas comparativas del territorio como ámbito seleccionado para la materialización de inversiones y de proyectos empresariales concebidos a gran escala.

Si el conocimiento de las características esenciales del tejido productivo constituye un paso previo a la hora de valorar el alcance de sus compromisos estratégicos, la información utilizada pone al descubierto la existencia un sistema fabril integrado por un censo de más de 3.300 firmas (tabla 4), cuya dimensión presenta rasgos muy similares a los percibidos en el conjunto de la industria alimentaria española y europea. Dentro de esta prolija relación y a pesar de la fuerte reducción experimentada desde 1980, cuando la cifra de empresas ascendía a 5.221, resulta, en efecto, abrumadora la importancia numérica de las instalaciones de pequeño tamaño, como se manifiesta en una media de tan sólo 9,81 trabajadores por empresa y en el hecho de que las cuatro quintas partes de las firmas poseen una plantilla inferior a los cinco empleados, llegando a rozar el 90% la suma de cuantas no alcanzan siquiera la decena. Por el contrario, las categorías situadas por encima de este umbral reducen ostensiblemente su presencia relativa, hasta el punto de que apenas el 10% de las empresas se sitúa en el intervalo comprendido entre los 10 y los 50 trabajadores y únicamente el 1,6% consigue rebasarlo.

Nos encontramos, pues, ante una realidad en la que la existencia de la pequeña empresa familiar sigue marcando la tónica dominante del panorama productivo e imprimiendo su sesgo particular a la organización y funcionamiento de un modelo de fabricación que, disperso selectivamente en el espacio, se mantiene fiel a muchos de los aspectos que han marcado su personalidad a lo largo del tiempo. En torno a ellos gravita buena parte de los argumentos críticos esgrimidos en numerosas monografías y de los que, como no podía ser de otro modo, se han hecho eco también las conclusiones básicas del Plan Tecnológico Regional cuando analiza las debilidades y las amenazas que todavía mediatizan la evolución del sector.

Con todo, no es menos cierta la existencia de indicios reveladores que aportan necesarios matices a esta visión general. Como se recoge expresamente en la tabla 4, la consideración de los distintos sub-

Tabla 4 – Composición sectorial y tamaño de las empresas agroalimentarias en Castilla y León. 1998

|  | Estrato de asalariados |            |            |            |             | Total        | %          | Ocupados por empresa |
|--|------------------------|------------|------------|------------|-------------|--------------|------------|----------------------|
|  | Menos de 5             | De 6 a 9   | De 10 a 19 | De 20 a 49 | De 50 y más |              |            |                      |
| Panadería, pastelería y galletas         | 1.195                  | 61         | 32         | 34         | 12          | 1.334        | 40,10      | 5,64                 |
| Productos cárnicos                       | 486                    | 85         | 70         | 60         | 11          | 712          | 21,40      | 11,92                |
| Pastas, especias, infusiones y otros     | 257                    | 27         | 14         | 8          | 4           | 310          | 9,32       | 4,60                 |
| Elaboración de vinos                     | 165                    | 24         | 13         | 11         | 3           | 216          | 6,49       | 5,67                 |
| Harina                                   | 155                    | 12         | 12         | 9          | --          | 188          | 5,65       | 3,85                 |
| Leche y lácteos                          | 134                    | 9          | 15         | 13         | 4           | 175          | 5,26       | 22,19                |
| Alimentación animal                      | 46                     | 21         | 16         | 10         | 7           | 100          | 3,01       | 19,95                |
| Cacao, chocolate y confitería            | 79                     | 6          | 4          | 1          | 2           | 92           | 2,77       | 10,01                |
| Conservas de frutas y hortalizas         | 55                     | 6          | 6          | 2          | 5           | 74           | 2,22       | 39,96                |
| Aguas minerales y bebidas no alcohólicas | 40                     | 3          | 3          | 4          | --          | 50           | 1,50       | 9,58                 |
| Destilación de bebidas alcohólicas       | 28                     | 1          | --         | --         | --          | 29           | 0,87       | 12,41                |
| Conservas de pescado                     | 9                      | 3          | 2          | 4          | 4           | 22           | 0,66       | 23,32                |
| Aceites y grasas                         | 9                      | 6          | 1          | 2          | --          | 18           | 0,54       | 7,56                 |
| Azúcar                                   | 5                      | --         | 1          | --         | 1           | 7            | 0,21       | 285,00               |
| <b>Total</b>                             | <b>2.663</b>           | <b>264</b> | <b>189</b> | <b>158</b> | <b>53</b>   | <b>3.327</b> | <b>100</b> | <b>9,81</b>          |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE.

sectores revela que, aunque en todos ellos –salvo en el dedicado a la fabricación azucarera– prima la importancia de la pequeña empresa, no han de pasar desapercibidos aquellos en los que la presencia de firmas que pudieran calificarse de mediana e incluso de gran dimensión les confiere una singularidad incuestionable. Bastaría tener en cuenta el promedio de trabajadores por empresa para percatarse de las significativas desviaciones que se producen respecto al valor central de la serie, de lo que son fiel testimonio los cálculos correspondientes a la fabricación de conservas de frutas y pescado, de leche y productos lácteos o de alimentos para animales, y no sólo porque las sociedades pertenecientes a los rangos superiores representen más de la décima parte del censo respectivo, sino también porque los umbrales medios por empresa logran en casi todos ellos más que duplicar el dato ofrecido por el conjunto.

Aunque no existe información suficientemente desagregada como para permitir una valoración a fondo del peso objetivo que corresponde a los distintos tramos dimensionales en las variables representativas de la entidad económica y laboral del sector, la diversidad estructural que lo caracteriza se encuentra bien reflejada mediante la toma en consideración de un doble criterio:

— Por un lado, *los ejes preferentes de especialización hacia los que se decanta el sector*, en función de los cuales no es difícil extraer conclusiones suficientemente reveladoras de las diferentes economías de escala que se han ido fraguando al compás de la mayor o menor relevancia que las magnitudes correspondientes a cada subsector han adquirido en la configuración global del sistema agroalimentario regional.

— Por otro, *las actuaciones estratégicas puestas en práctica por las firmas que ocupan las posiciones más destacadas en el ranking empresarial*, ofreciendo un panorama muy rico en contenido, dinamismos y posibilidades. Aludir a este aspecto no significa perder de vista el marco operativo en que se desenvuelve ese amplio cortejo de sociedades que forman el soporte básico de la urdimbre productiva, pero tampoco cabe duda de que, en el contexto de proyección a gran escala del sector, el protagonismo ostentado por las compañías más relevantes ejemplifica, más que de cualquier otro modo, el verdadero alcance de las significativas transformaciones a que se halla sometido.

### *2.1 Una marcada tendencia hacia la especialización productiva*

Las estrechas relaciones e interdependencias que necesariamente aparecen vertebradas entre la fabricación de alimentos y los proveedores de productos primarios otorgan un valor indiscutible al sesgo introducido por las orientaciones productivas dominantes. No en vano la ordenación del sistema agrario aparece, como veremos, necesariamente modelada en función de las premisas impuestas por la especialización que marca sus propias reglas, determina las exigencias de funcionamiento y, lo que es más importante, regula la organización del proceso sobre la base de sus estándares específicos de calidad, plazos y precios.

Así se explica, en efecto, la interesante perspectiva introducida por la jerarquía subsectorial (tabla 5), argumento clave para entender de qué manera la dinámica global se identifica con los epígrafes productivos más sobresalientes y con mayor capacidad de inducción e impacto sobre el conjunto de la actividad. Reflexión necesaria cuando se trata de aclarar que, más allá de los rasgos de coherencia que pudieran facilitar una articulación de la trama empresarial, ajustándola a diagnósticos, a problemáticas y a parámetros de actuación coincidentes, la realidad se muestra mucho más heterogénea y com-

Tabla 5 - Indicadores de actividad de las empresas agroalimentarias en Castilla y León. Datos económicos en millones de pesetas. 1998

|  | Ocupados      |            | Cifra de negocio |            | Ingresos de explotación |            | Consumo de materias primas |            | Gastos de explotación |            | Inversión neta en activos materiales |            |
|--|---------------|------------|------------------|------------|-------------------------|------------|----------------------------|------------|-----------------------|------------|--------------------------------------|------------|
|  | Absoluto      | %          | Absoluto         | %          | Absoluto                | %          | Absoluto                   | %          | Absoluto              | %          | Absoluto                             | %          |
| Productos cármicos                             | 8.485         | 26,01      | 223.527          | 23,61      | 225.596                 | 23,58      | 134.115                    | 26,96      | 213.211               | 23,70      | 10.790                               | 23,88      |
| Leche y lácteos                                | 3.883         | 11,90      | 167.661          | 17,71      | 168.594                 | 17,62      | 92.227                     | 18,54      | 167.366               | 18,61      | 8.269                                | 18,30      |
| Alimentación animal                            | 1.995         | 6,12       | 134.479          | 14,21      | 135.521                 | 14,17      | 92.556                     | 18,61      | 132.124               | 14,69      | 2.279                                | 5,04       |
| Azúcar   | 1.995         | 6,12       | 107.748          | 11,38      | 110.763                 | 11,58      | 49.723                     | 10,00      | 96.392                | 10,72      | 8.589                                | 19,01      |
| Panadería, pastelería y galletas               | 7.525         | 23,07      | 71.101           | 7,51       | 71.871                  | 7,51       | 27.566                     | 5,54       | 67.315                | 7,48       | 3.918                                | 8,67       |
| Conservas de frutas y hortalizas               | 2.957         | 9,06       | 59.420           | 6,28       | 59.899                  | 6,26       | 22.215                     | 4,47       | 55.803                | 6,20       | 1.083                                | 2,40       |
| Pastas, especias, infusiones y otros productos | 1.426         | 4,37       | 55.802           | 5,89       | 56.266                  | 5,88       | 21.196                     | 4,26       | 51.544                | 5,73       | 1.788                                | 3,96       |
| Elaboración de vinos                           | 1.225         | 3,75       | 33.531           | 3,54       | 34.083                  | 3,56       | 15.905                     | 3,20       | 33.260                | 3,70       | 6.310                                | 13,96      |
| Harina   | 724           | 2,22       | 33.405           | 3,53       | 33.647                  | 3,52       | 23.560                     | 4,74       | 33.293                | 3,70       | 1.206                                | 2,67       |
| Destilación de bebidas alcohólicas             | 360           | 1,10       | 21.885           | 2,31       | 21.876                  | 2,29       | 3.143                      | 0,63       | 13.275                | 1,48       | 57                                   | 0,13       |
| Conservas de pescado                           | 513           | 1,57       | 12.574           | 1,33       | 12.619                  | 1,32       | 8.827                      | 1,77       | 12.426                | 1,38       | 259                                  | 0,57       |
| Agua mineral y bebidas no alcohólicas          | 479           | 1,47       | 10.479           | 1,11       | 10.560                  | 1,10       | 2.215                      | 0,45       | 7.345                 | 0,82       | 264                                  | 0,58       |
| Cacao, chocolate y confitería                  | 921           | 2,82       | 10.019           | 1,06       | 10.118                  | 1,06       | 1.137                      | 0,23       | 11.070                | 1,23       | 191                                  | 0,42       |
| Aceites y grasas                               | 136           | 0,42       | 5.112            | 0,54       | 5.150                   | 0,54       | 3.016                      | 0,61       | 5.128                 | 0,57       | 184                                  | 0,41       |
| <b>Total</b>                                   | <b>32.624</b> | <b>100</b> | <b>946.693</b>   | <b>100</b> | <b>956.573</b>          | <b>100</b> | <b>497.401</b>             | <b>100</b> | <b>899.552</b>        | <b>100</b> | <b>45.187</b>                        | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE.

pleja, obligando a ponderaciones particularizadas si se desea profundizar con rigor en los numerosos matices que en sí misma encierra.

Dentro de este panorama tan variopinto, la constatación más patente es la que deja bien explícita la relevancia cuantitativa de las empresas de productos cárnicos, que, holgadamente, descuellan sin réplica en la mayor parte de las magnitudes consideradas. Salvo por lo que respecta al número de empresas, donde, como vimos en la tabla 4, destaca ostensiblemente la primacía de las transformadoras de cereales –sólo las fábricas de pan, de galletas y de harina representan casi la mitad de todo el censo–, son aquéllas, sin embargo, las que se decantan como el núcleo más relevante desde el punto de vista de la ocupación, al aglutinar en torno a ellas la cuarta parte de los empleados en el sector; al tiempo que este nivel porcentual se mantiene con manifiesta estabilidad, pese a ligeras variaciones, en el resto de los indicadores. Tales estimaciones, muy elocuentes en sí mismas, quedan a su vez reforzadas si a las valoraciones proporcionadas por este grupo se añaden las correspondientes a cuantas orientan hacia el mercado de la leche y de los lácteos sus objetivos fabriles. De este modo, la suma de ambos, habida cuenta de que el nivel porcentual de este subsector roza –excepción hecha del empleo– la quinta parte de los valores agroalimentarios totales, se aproxima a la mitad de éstos, lo que permite definirlos como el conjunto predominante de la industria alimentaria de Castilla y León y, por ende, como un ejemplo incuestionable al propio tiempo de los grandes perfiles que la identifican a escala nacional.

Mas el hecho de formar el complejo productivo dominante, no impide llamar asimismo la atención sobre otros capítulos de la manufactura alimentaria que igualmente aportan valores susceptibles de precisar las líneas básicas de la especialización alcanzada. No es posible hacer caso omiso, por supuesto, del fuerte despegue experimentado por la elaboración de alimentos para animales y, sobre todo, por la producción azucarera, que no ha cesado de robustecer su condición como uno de los componentes emblemáticos de la industria regional.

Representando cada uno de ellos más de la décima parte de la cifra de negocios y de los ingresos de explotación, y siendo, a su vez, el soporte primordial de las exportaciones, la hegemonía de estas cuatro rúbricas –cárnicas, leche, alimentación animal y azúcar– no admite parangón. No obstante, ello no debe suponer la subestimación

de una gama productiva muy amplia, en la que coexisten actividades de gran tradición –entre las que siguen destacando las que utilizan el cereal como materia prima (harinera, panadería, galletas...) y que, agrupadas, evidencian la verdadera resonancia de una personalidad manufacturera que se mantiene en el tiempo– con otras que ofrecen poderosos síntomas de dinamismo (conservas, vitivinícola, alimentos especiales, bebidas alcohólicas...), que ponen al descubierto la diversidad intrínseca de las transformaciones operadas en una actividad de forma mucho más intensa e integral de lo que habitualmente se considera.

Los datos recogidos en la tabla 6, ordenados en función de la cifra de negocios por empresa, dan buena prueba de ello cuando se comparan los valores referidos a la distribución jerárquica por unidad empresarial de algunas de las variables más representativas de la realidad ocupacional y económica en cada subsector. Aunque estos cálculos, estimativos de promedios, enmascaren las diferencias internas habidas en los distintos campos de la fabricación, pueden servir como aproximación indicativa al conocimiento de las fuertes disparidades

Tabla 6 – Contrastes intrasectoriales en la industria agroalimentaria en Castilla y León. Valores medios por empresa en cada subsector. Datos económicos en millones de pesetas. 1998

|  | Cifra de negocio | Ingresos de explotación | Consumo de materias primas | Gastos de explotación | Inversión neta en activos materiales | Productividad |
|--|------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|---------------|
| Azúcar   | 15.392,57        | 15.826,14               | 7.103,29                   | 13.770,29             | 1.227,00                             | 54,01         |
| Alimentación animal                            | 1.344,79         | 1.355,21                | 925,56                     | 1.321,24              | 22,79                                | 67,41         |
| Leche y lácteos                                | 958,06           | 963,39                  | 527,01                     | 956,38                | 47,25                                | 43,18         |
| Conservas de frutas y hortalizas               | 802,97           | 809,45                  | 300,20                     | 754,09                | 14,64                                | 20,09         |
| Destilación de bebidas alcohólicas             | 752,93           | 754,34                  | 108,38                     | 457,76                | 1,97                                 | 60,65         |
| Conservas de pescado                           | 571,55           | 573,59                  | 401,23                     | 564,82                | 11,77                                | 24,51         |
| Productos cármicos                             | 313,94           | 316,85                  | 188,36                     | 299,45                | 15,15                                | 26,34         |
| Aceites y grasas                               | 284,00           | 286,11                  | 167,56                     | 284,89                | 10,22                                | 37,59         |
| Aguas minerales y bebidas no alcohólicas       | 209,58           | 211,00                  | 44,30                      | 146,90                | 5,28                                 | 21,88         |
| Pastas, especias, infusiones y otros productos | 180,01           | 181,50                  | 68,37                      | 166,27                | 5,77                                 | 39,13         |
| Harina   | 177,69           | 178,97                  | 125,32                     | 177,09                | 6,41                                 | 46,14         |
| Elaboración de vinos                           | 155,24           | 157,79                  | 73,63                      | 153,98                | 29,21                                | 27,37         |
| Cacao, chocolate y confitería                  | 108,90           | 109,98                  | 12,36                      | 120,33                | 2,08                                 | 10,88         |
| Panadería, pastelería y galletas               | 53,30            | 53,88                   | 20,66                      | 50,46                 | 2,94                                 | 9,45          |
| Total  | 284,55           | 287,52                  | 149,50                     | 270,38                | 13,58                                | 29,02         |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE.

estructurales y de la situación particularizada en que respectivamente se desenvuelven.

Y es que la posibilidad de deducir conclusiones válidas para entender la situación actual del sector agroalimentario, los decisivos cambios que están teniendo lugar en su seno y los desafíos a que se enfrenta, viene dada por el juicio que merecen algunos criterios comparativos interesantes. Entre ellos destacan los relacionados con la cifra de negocio o los ingresos de explotación, que acusan de modo fidedigno el mayor o menor impacto de la gran compañía –de ahí la posición excepcional en que se encuentra la producción azucarera– y la desigual consistencia del complejo productivo frente a los imperativos del mercado, las acusadas variaciones en el coste de los *inputs* primarios de que se abastecen, los desfases cuantitativos en la cifra de inversión neta en activos materiales movilizada por las firmas o, lo que no es menos importante, la variable dimensión de la productividad, abierta a una amplísima banda que sitúa la disparidad en una relación de uno a siete. En cualquier caso, todo ello es la expresión lógica de una realidad plural, cuya dinámica de funcionamiento, tanto económica como espacialmente, obedece a las interesantes implicaciones derivadas de los comportamientos estratégicos de las empresas.

## *2.2 El fortalecimiento de las economías de escala empresariales como principal factor de transformación sectorial: una dinámica generalizada al servicio de la competitividad*

Si la referencia a los contrastes de tamaño permite una buena aproximación al conocimiento de la heterogeneidad estructural del sistema empresarial orientado a la producción agroalimentaria, también sirve para explicar los intensos procesos de ajuste a que globalmente se encuentra sometido, y de los que depende de manera directa su mayor o menor poder de resistencia a los ineludibles desafíos de la competitividad, como consecuencia de un esfuerzo de readaptación que, desde mediados de los ochenta, ha modelado significativamente la configuración del conjunto y otorgado nuevo e irreversible significado a las jerarquías existentes en su seno. De ahí que la alusión a las estrategias puestas en práctica por las empresas aparezca como un requisito obligado cuando se desea analizar con el detalle necesario las claves justificativas del cambio, el margen de posibilidades existen-

te y el nivel de solidez y flexibilidad logrado por un sector tan sensible a los efectos de la competencia, a los desafíos de las coyunturas y a la consolidación de poderosas economías de escala.

### El significado de la gran empresa agroalimentaria

Aunque, de hecho, todas las firmas que lo integran acusan los efectos provocados por este tipo de directrices, la valoración empírica cobra gran expresividad cuando se analiza el fenómeno desde la perspectiva de las sociedades que ocupan las posiciones cimera en lo que se refiere a la dimensión empresarial. Merced a sus potentes economías de escala, a la capacidad de maniobra que, en función de ello, las distingue del resto y a su presencia activa en los intensos movimientos que actualmente tienen lugar en la multinacionalización del sector y en la articulación y reordenación en su seno de las jerarquías interempresariales, puede decirse que constituyen el segmento más representativo de la dinámica sectorial y el ejemplo al que remitirse para captar las repercusiones derivadas de sus ejes de actuación primordiales.

Tomando como criterio de individualización el conjunto formado por las 100 principales empresas domiciliadas en la región (tabla 7), las conclusiones extraídas revelan claramente la representatividad alcanzada dentro de él por las compañías agroalimentarias, que for-

Tabla 7 – Distribución sectorial de las 100 primeras empresas industriales en Castilla y León. 1998

| Sectores              | Número de empresas | Facturación (millardos de pts.) | %             | Empleo        | %             | Fact./ empleo (millones de pts.) |
|-----------------------|--------------------|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------------|
| Automoción            | 14                 | 1.472,3                         | 54,61         | 27.180        | 39,69         | 54,17                            |
| Agroalimentaria       | 42                 | 509,6                           | 18,90         | 13.291        | 19,41         | 38,34                            |
| Química, caucho       | 10                 | 487,8                           | 18,09         | 17.442        | 25,47         | 27,97                            |
| Metalurgia            | 10                 | 72,1                            | 2,67          | 2.026         | 2,96          | 35,59                            |
| Minería               | 4                  | 57,0                            | 2,11          | 4.432         | 6,47          | 12,86                            |
| Material construcción | 7                  | 39,9                            | 1,48          | 1.473         | 2,15          | 27,09                            |
| Madera                | 4                  | 22,5                            | 0,83          | 1.023         | 1,49          | 21,99                            |
| Material eléctrico    | 3                  | 13,7                            | 0,51          | 760           | 1,11          | 18,03                            |
| Maquinaria            | 3                  | 11,7                            | 0,43          | 372           | 0,54          | 31,45                            |
| Textil                | 3                  | 9,3                             | 0,35          | 486           | 0,71          | 19,14                            |
| <b>Total</b>          | <b>100</b>         | <b>2.695,9</b>                  | <b>100,00</b> | <b>68.485</b> | <b>100,00</b> | <b>39,36</b>                     |

Fuente: *Castilla y León Económica*, n. 45, febrero 2000.

man ostensiblemente el grupo más numeroso y el segundo en importancia por lo que respecta al volumen de facturación y al valor de la productividad aparente, compartiendo protagonismo con los otros dos soportes esenciales de la industria regional (automoción y química), a los que también le une su relevante presencia en el censo de las principales empresas exportadoras.

Pues, en efecto, y como un argumento complementario al que se deduce de la relación señalada, no hay que olvidar que en el listado de las primeras 100 firmas proyectadas comercialmente al exterior figuran expresamente 33 vinculadas al sector que nos ocupa, y de las que procede nada menos que el 84,6% del valor de todas las ventas de alimentos efectuadas desde la región. La idea de hiperconcentración queda todavía mejor precisada cuando se comprueba además que las tres cuartas partes de esta cifra provienen de un reducido listado de 15 empresas (tabla 8), de las que sólo la primera de ellas, *Grupo Campofrío*, es responsable individualmente de la comercialización de más de la mitad de toda la exportación efectuada por el

Tabla 8 – Las 15 primeras empresas exportadoras del sector agroalimentario en Castilla y León. 1997

| Empresa   | Actividad               | Exportaciones<br>(millones pts.) | %            | Localización              |
|---|-------------------------|----------------------------------|--------------|---------------------------|
| Grupo Campofrío                                     | Embutidos y derivados   | 37.445                           | 40,98        | Burgos                    |
| Rhône Poulenc                                       | Piensos compuestos      | 6.194                            | 6,78         | Burgos                    |
| Grupo Leche Pascual                                 | Leche, zumos, agua min. | 4.929                            | 5,39         | Aranda de Duero (Burgos)  |
| Mozárbez  | Carne vacuno            | 3.960                            | 4,33         | Mozárbez (Salamanca)      |
| Dibaq Diproteg                                      | Piensos compuestos      | 2.150                            | 2,35         | Fuentepelayo (Segovia)    |
| Hispanagar  | Algas marinas           | 2.112                            | 2,31         | Burgos                    |
| Española de Alimentos                               | Extractos café          | 2.106                            | 2,31         | Palencia                  |
| Grupo Siro  | Galletas y pastas       | 1.820                            | 1,99         | Venta de Baños (Palencia) |
| ACOR  | Azúcar                  | 1.431                            | 1,57         | Valladolid                |
| World Wide Tobacco                                  | Cultivo y trans. tabaco | 1.364                            | 1,49         | Benavente (Zamora)        |
| Hibramer  | Avícola                 | 1.303                            | 1,43         | Valladolid                |
| Central Lechera Vall.                               | Leche                   | 1.177                            | 1,29         | Valladolid                |
| Sada Pa Centro                                      | Avícola                 | 1.105                            | 1,21         | Valladolid                |
| Proaqua Nutrición                                   | Piensos para peces      | 922                              | 1,01         | Dueñas (Palencia)         |
| Congelados y Derivados                              | Productos congelados    | 905                              | 0,99         | León                      |
| <b>Total</b>  |                         | <b>68.923</b>                    | <b>75,43</b> |                           |
| <b>Total exportación productos agroalimentarios</b> |                         | <b>91.368</b>                    | <b>100</b>   |                           |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Junta de Castilla y León.

Tabla 9 – Las principales empresas agroalimentarias en Castilla y León. 1998

| Empresa                         | Facturación<br>(millardos de pts.) | Empleo | Localización                        |
|---------------------------------|------------------------------------|--------|-------------------------------------|
| 1 Grupo Campofrío               | 112,1                              | 4.788  | Burgos                              |
| 2 Grupo Leche Pascual           | 95,4                               | 2.317  | Aranda de Duero (Burgos)            |
| 3 ACOR, Soc. Coop.              | 39,2                               | 328    | Valladolid                          |
| 4 Grupo Proinserga              | 22,5                               | 140    | Segovia                             |
| 5 Galletas Siro                 | 21,0                               | 233    | Venta de Baños (Palencia)           |
| 6 Repostería Martínez           | 12,2                               | 922    | Briviesca (Burgos)                  |
| 7 Galletas Gullón               | 12,1                               | 249    | Aguilar de Campoo (Palencia)        |
| 8 Grupo Cadbury Dulciora        | 10,8                               | 650    | Valladolid                          |
| 9 Rhône Poulenc Animal Nut.     | 10,3                               | 105    | Burgos                              |
| 10 Sada Pa Centro               | 10,2                               | 277    | Valladolid                          |
| 11 Embutidos Rodríguez          | 9,6                                | 44     | Soto de la Vega (León)              |
| 12 Cooper. Agrop. Soriana       | 9,1                                | 49     | Soria                               |
| 13 Coop. Cobadu                 | 9,0                                | 41     | Moraleja del Vino (Zamora)          |
| 14 Congelados y Derivados       | 8,8                                | 220    | León                                |
| 15 Grupo Española Alimentos     | 8,0                                | 195    | Palencia                            |
| 16 Grupo Dibaq Diproteg         | 7,0                                | 124    | Fuentepelayo (Segovia)              |
| 17 Lecheras Noroeste            | 6,6                                | 132    | Trobajo del Cerecedo (León)         |
| 18 Ultracongelados Antártida    | 6,4                                | 90     | Burgos                              |
| 19 Panibérica de Levadura       | 6,4                                | 145    | Valladolid                          |
| 20 Envasadora Agr. Leonesa      | 6,4                                | 102    | Onzonilla (León)                    |
| 21 Dulces y Conservas Helios    | 5,7                                | 198    | Valladolid                          |
| 22 Quesos Frías                 | 5,6                                | 103    | Burgos                              |
| 23 Avigase                      | 5,3                                | 35     | La Lastrilla (Segovia)              |
| 24 Avícola y Ganadera de Burgos | 5,1                                | 100    | Burgos                              |
| 25 Industrias Cárnicas Villar   | 4,9                                | 188    | Los Rábanos (Soria)                 |
| 26 Hibramer                     | 4,7                                | 113    | Valladolid                          |
| 27 Alimentos Refrigerados       | 4,4                                | 312    | Segovia                             |
| 28 Angulo General Quesera       | 4,4                                | 78     | Burgos                              |
| 29 Queserías Entrepinares       | 4,3                                | 51     | Valladolid                          |
| 30 Trow España                  | 4,2                                | 49     | Cojóbar (Burgos)                    |
| 31 Polienvasados Ibéricos       | 3,8                                | 51     | Salamanca                           |
| 32 Ipes Ibérica                 | 3,6                                | 70     | Fuensaldaña (Valladolid)            |
| 33 Productos Casado             | 3,4                                | 240    | Medina del Campo (Valladolid)       |
| 34 Mozárbez                     | 3,3                                | 15     | Mozárbez (Salamanca)                |
| 35 Hijos de Antonio Barceló     | 3,2                                | 86     | Quintanilla de Onésimo (Valladolid) |
| 36 Alta Moraña                  | 3,1                                | 21     | San Pedro del Arroyo (Ávila)        |
| 37 Proaqua Nutrición            | 3,1                                | 52     | Dueñas (Palencia)                   |
| 38 Industrias Lácteas Manzano   | 3,0                                | 30     | Valderas (León)                     |
| 39 Ibergel                      | 2,9                                | 160    | Roales del Pan (Zamora)             |
| 40 Hispanagar                   | 2,9                                | 105    | Burgos                              |
| 41 Julián Martín                | 2,8                                | 47     | Guijuelo (Salamanca)                |
| 42 Íscar Aliment. Animal        | 2,8                                | 36     | Íscar (Valladolid)                  |

Fuente: *Castilla y León Económica*, n. 45, febrero 2000.

grupo mencionado y del 41% de todas las exportaciones de alimentos provenientes de la comunidad castellano-leonesa. Su liderazgo no admite, por tanto, réplica en la serie formada por las principales compañías, tal y como se recoge en la tabla 9, referida a la representación agroalimentaria dentro de las 100 primeras empresas con sede en Castilla y León.

A partir de esta identificación, que ilustra sobre el sentido de las jerarquías y de las relaciones de dominio existentes en el sector, parece oportuno tomarla como referencia metodológica para el análisis de las estrategias puestas en práctica por algunas de sus firmas más emblemáticas sobre la base de las experiencias acometidas en los últimos años. Este período coincide con la etapa más activa de reestructuración interna del sistema, de acomodación a las premisas del ajuste tecnológico y funcional, de apertura a nuevas líneas de fabricación y de concentración espectacular de la cuota de mercado, orientaciones todas ellas en las que la presencia de las firmas ubicadas en la comunidad autónoma ha presentado –con particular impacto en los tres subsectores más concentrados (azúcar, leche y galletas)– un protagonismo de primer orden. Y es que, no en vano, las observaciones extraídas del conocimiento directo de la realidad inducen a pensar que en el contexto del sistema productivo industrial castellano-leonés la fabricación agroalimentaria se erige como la plasmación más evidente de recomposición interna y de esfuerzo de asimilación de las innovaciones en una carrera acelerada en pos del afianzamiento de la competitividad y del prestigio ante el mercado.

De ahí que, sin eludir obviamente la cuota de liderazgo que compete a empresas no domiciliadas en Castilla y León, pero con una proyección muy destacada en su territorio, y a las que, no incluidas en la serie de las más sobresalientes, presentan aspectos dignos de tener en cuenta, nos situamos ante un escenario abierto a tres grandes pautas de actuación estratégica, diferenciadas en función del modelo de empresa más significativo en cada caso y de las orientaciones dominantes que respectivamente las definen.

### **La formación de poderosos grupos empresariales sobre la base de proyectos de origen endógeno**

La primera de ellas se identifica con la materialización de algunas de las iniciativas de mayor resonancia en la moderna configuración del sector agroalimentario regional y en su acreditación en los mer-

cados nacionales y extranjeros. Se trata de proyectos de raíz local, es decir, originariamente surgidos en la propia comunidad, que han ido evolucionando y consolidándose a través de sucesivos programas de ajuste y aplicación de innovaciones de toda naturaleza, hasta cristalizar en poderosos grupos empresariales, dotados de gran solidez, abiertos a la internacionalización y a procesos de diversificación productiva, vertebrados en función de su red de factorías. Todo ello les permite ejercer una fuerte inducción sobre la oferta y la demanda y les dota de una extraordinaria capacidad de proyección comercial, reflejada en una creciente dimensión exportadora.

— Uno de los ejemplos más emblemáticos lo ofrece, sin lugar a dudas, el *Grupo Campofrío Alimentación*, inequívocamente configurado como la empresa que lidera el *ranking* sectorial, en el que descue-lla tanto por la cifra de facturación obtenida –136.400 millones de pe-  
setas en el año 1999–, como por el volumen de empleo movilizado, que excede de los 4.000 trabajadores en las diferentes factorías que lo integran<sup>1</sup>. Pero, ante todo, el interés que suscita se debe fundamentalmente a los espectaculares resultados obtenidos tras la puesta en práctica desde finales de los ochenta de un ambicioso plan de afianzamiento empresarial canalizado en dos direcciones, perfectamente coordinadas entre sí. Se manifiesta en la política de internacionalización de la empresa, al amparo de un programa selectivo de alianzas estratégicas y de participación mayoritaria en sociedades locales preexistentes, que han favorecido rápidamente su fortalecimiento como vigorosa empresa transnacional multiplanta. Sus primeros pasos en este sentido estarán asociados a la puesta en marcha de la sociedad Agrocarné (1988) en la República Dominicana, y a la instalación en Nîmes de la Sociedad Campofrío France SA, definiendo así el doble marco de actuación espacial hacia el que se proyecta preferentemente.

De un lado, la consolidación en el mercado europeo se asegura mediante el refuerzo de la presencia en Francia –claramente expresada por la adquisición a comienzos de 1999 del 80% del capital de Gar-  
yaud Montagne Pyrenées y materializada en la nueva planta de Nar-  
bonne– y en Portugal (Conservera Campofrío Portuguesa/Produtos de  
Alimentação), en un proceso coincidente con la implantación en la

---

<sup>1</sup> Ambas cifras se incrementarán considerablemente en este año 2000 si prospera –como todo parece indicar– la OPA pactada que Campofrío lanzó el día 20 de marzo sobre Oscar Mayer (OMSA) para hacerse con la mayoría del accionariado de esta última firma.

Europa oriental, ya iniciado en 1990 con la compra de las dos terceras partes de una empresa localizada en Moscú para dar lugar a la sociedad Campo-Mos, y poco después hecha igualmente efectiva en Polonia (Morliny) y Rumanía (Tabco SA). Al propio tiempo, y de otro lado, el continente americano mostrará sus cualidades como ámbito preferente de localización a través de las operaciones efectuadas en Estados Unidos (con Hormel Foods y Aubin Package), en Argentina (Campo Austral SA) o Colombia (Corporación Industrial Dillman), a las que excepcionalmente se suma el proyecto Campocarne Corporation en Filipinas, merced en este caso a la alianza suscrita con la cervecera San Miguel.

Las actuaciones en el exterior coexisten y se complementan con las que paralelamente tienden a reorganizar su configuración técnico-productiva en el espacio castellano-leonés, hasta convertirla en el grupo más relevante del sector cárnico. De ello son fiel testimonio las inversiones realizadas en el campo de la innovación y de la diversificación productiva en las nuevas plantas de Burgos y La Bureba, consolidadas como el núcleo central de un poderoso sistema integrado, en el que los volúmenes de fabricación y los altos niveles de productividad programados encuentran una garantía asegurada en los suministros que aporta la red de mataderos y los proveedores de materia prima en vivo. Así, y aparte de los ya existentes en Lleida, Madrid y Lorca, más el de vacuno de Campobeef, la estructura organizativa otorga una particular relevancia a la nueva instalación matadero de Briviesca, diseñada, sobre la base de una inversión en I+D de 3.000 millones de pesetas y con una superficie de 65.000 m<sup>2</sup>, para la producción de 70.000 toneladas/año, y unida a su vez a la factoría ubicada en la capital burebana, en la que se prevé una capacidad de fabricación de dos millones de jamones anuales, lo que la convierte, a la postre, en la fábrica más importante del grupo.

Para garantizar el adecuado funcionamiento de este entramado, el Grupo Campofrío asume organizativamente la misma estrategia de la que a su vez participan los grandes productores de carne, interesados en evitar cualquier riesgo de inestabilidad o de crisis especulativa en sus relaciones comerciales con los ganaderos o en su dependencia respecto a los precios de referencia establecidos por la lonja leridana. Mas, a diferencia de otros fabricantes de relieve (Navidul u OMSA, por ejemplo), Campofrío no resuelve este engarce necesario con los proveedores a través de la creación o participación como accionista en una sociedad dependiente, sino mediante la adopción de una po-

lítica de concertación y compromiso, en la vertiente técnico-productiva y comercial, con una compañía específicamente ganadera, como es el caso de Castileón 2000.

Es ésta una sociedad anónima constituida en 1997 con un capital social de 400 millones de pesetas, en la que confluyen diversas empresas –Prodegasa (40%), Progatecsa (14%), Amblim Investment Corp. (13%), Unigasa (12%), Gerentes de Inversiones Reunidos (11%) y Tecasa (10%)– dedicadas al engorde de porcino y a la fabricación de piensos, con el propósito de optimizar en términos de productividad, eficiencia y calidad las conexiones técnicas entre la producción ganadera y de piensos, lo cual reviste una plasmación concreta en la puesta en práctica de un proyecto empresarial específico (denominado Casablanca, y respaldado por una inversión inicial de 4.000 millones de pesetas): un proyecto organizado en función de una red de granjas situadas en las provincias de Burgos, Valladolid y Palencia, en las que la cabaña ganadera estaría formada por más de 200.000 cabezas, en su mayoría de cerdas de cebo y ganado selecto, y con capacidad para la obtención de 22.000 toneladas anuales de carne de porcino de calidad.

La relación entre Castileón 2000 y Campofrío se apoya no sólo en las ventajas creadas por la proximidad, sino también en las garantías proporcionadas por un abastecimiento de calidad, que ha de cubrir una parte sustancial de sus necesidades de materia prima, y al que se acoge la empresa orientada al producto final a partir del compromiso de compra de la producción por un período de diez años y cuyo nivel de precios está situado, como se ha dicho, al margen de las cotizaciones convencionales y calculado de acuerdo con unos escandallos de costes negociados, al que se añade el umbral de beneficio asignado al proveedor.

— Dentro de esta misma categoría cabe hacer mención, por otro lado, al meritorio balance ofrecido por el *Grupo Leche Pascual*, el segundo en importancia de la región por sus magnitudes globales y uno de los más reconocidos en el panorama de la industria agroalimentaria española, en la que también ocupa el segundo puesto como fabricante de leche líquida. La fidelidad a su implantación geográfica de origen en Aranda de Duero es tan firme como la que subraya la sólida posición conseguida en el campo de la producción de leche, de la que procede en torno al 60% de su volumen de facturación, y en la que, además, no ha cesado de afianzarse en virtud del prestigio adquirido por una línea de fabricación valorizada por el significado de

las innovaciones llevadas a cabo en el terreno de la mejora cualitativa y las tecnologías aplicadas a la conservación del producto. Concebido aún como el soporte esencial de la cifra de negocio, apoyada en la competitividad que deriva del binomio calidad-precio alto, vertebrada en torno a él una vigorosa trama productiva integrada por 11 factorías, con su foco central en Aranda de Duero, al que se suman las de Otero del Rey (Lugo) y la francesa de Montauban –ambas igualmente dedicadas a la producción de leche– más las instalaciones hacia las que se decanta la estrategia de diversificación de la firma, de acuerdo con los objetivos de ampliación al mercado alimentario promovidos desde mediados de los ochenta y completados más tarde con el negocio inmobiliario (Peache, Inmobiliaria La Quinta). Esta diversificación ha traído consigo una disminución sensible de la hegemonía cuantitativa tradicionalmente ostentada por la comercialización láctea, por más que la empresa no ceda en su voluntad de liderar, a base de operaciones de compra o mediante alianzas, uno de los mercados más claramente regidos por la tendencia a la concentración en manos de un reducidísimo número de productores (de hecho, el segundo tras el del azúcar).

Con todo, la apertura de nuevas líneas cobra consistencia con la puesta en funcionamiento de la planta de elaboración de zumos en 1987, precedente que poco después (1991) tendría continuidad con la adquisición de Cerex SA (Cereales Expandidos) y las envasadoras de Bezoya en Ortigosa (Segovia) y de Cardó en Tarragona, que le permitirían robustecer su presencia en el mercado de cereales para desayuno y de agua mineral. En el mismo sentido, la potenciación de su filial orientada a la fabricación de piensos, avicultura y huevo líquido ultrapasteurizado o el montaje de la sección de yogures, ambas en Aranda de Duero, estarían regidos por el propósito de aprovechar las posibilidades expansivas de la demanda de este tipo de alimentos, contando, como uno de los soportes primordiales de su fortaleza, con una de las redes de distribución más importantes y mejor estructuradas del país.

— La experiencia del *Grupo Siro* merece ser también tenida en cuenta por su expresividad como ejemplo y por su particular dinamismo, que le han llevado a convertirse en el segundo fabricante español de pastas alimenticias y el tercero de galletas, así como en una de las más vigorosas empresas exportadoras del sector. No hay que pasar, en efecto, por alto la circunstancia de que el nuevo grupo se haya fraguado a lo largo de un proceso tan breve como acelerado a

lo largo de la década de los noventa, y de una manera tan singular como la que resulta de la adquisición por parte española de la firma instalada en Venta de Baños, hasta entonces inserta en la estructura empresarial de BSN-Danone. Será el punto de partida de una serie escalonada y oportunamente diseñada de operaciones de compra, aprovechando a veces las posibilidades permitidas por la ampliación de capital, y suscritas con compañías diversas, algunas de origen extranjero, hasta cristalizar en un *holding* integrado por las fábricas situadas en Venta de Baños (Galletas Siro y Snacks Castilla y León), en Toro (Galletas Reglero, perteneciente con anterioridad a la Sociedad Industria Castellana de Alimentación) y en Tordesillas (Pastas Ardilla, adquirida a Productos Alimenticios La Familia, filial de Danone), que comparten el organigrama del grupo junto a las instalaciones de Paterna, Alhama de Murcia y San Cugat del Vallés, integradas en el grupo sobre la base de las mismas directrices estratégicas que las anteriores.

### **El significado de los procesos de racionalización empresarial: concentración, dualismo y competencia en el desarrollo de la industria azucarera**

Ofreciendo claras afinidades con el anterior, pero dotado a su vez de gran personalidad en el sistema agroalimentario regional, adquiere especial relieve el conjunto de instalaciones centradas específicamente en uno de los capítulos con mayor tradición en la historia manufacturera de Castilla y León, con un peso netamente mayoritario desde el punto de vista productivo —no olvidemos que en la región se obtiene cerca del 60% del volumen de azúcar fabricado en España— y sujeto al mismo tiempo a uno de los procesos más intensos de reestructuración de su sistema empresarial. Así se justifica, en efecto, la consideración individualizada de las compañías azucareras, organizadas en torno a dos grandes grupos, donde se concentra el 93% del millón de toneladas a que asciende la cuota azucarera española, y protagonistas ambos, dentro de sus particularidades respectivas, de actuaciones estratégicas coincidentes.

Cambios todos ellos motivados, como es bien sabido, por la acelerada política de nueva ordenación del sector español del azúcar, así como por las exigencias inherentes al cumplimiento de los objetivos reguladores de la producción y de homologación de calidades y precios requeridos por la normativa comunitaria, sin olvidar tampoco la dimensión que les compete en un comportamiento decididamente

proclive a la consolidación de un reducido número de grandes grupos como modelo dominante en el sector a escala europea. Se trata, en suma, de una realidad que ofrece en Castilla y León una manifestación paradigmática a tenor de la potencia ofrecida por los dos grandes grupos que coexisten y compiten en el escenario regional, con una capacidad de molturación de remolacha cercana a los cinco millones de toneladas anuales, distribuida en un conjunto de nueve factorías (tabla 10).

Todos estos argumentos aparecen, en efecto, bien ejemplificados en la trayectoria que ha culminado, no sin conflictos y controversias, en la creación del grupo *Azucarera Ebro Agrícolas (AEA)*, cuyo reflejo en la región testimonia el alto valor estratégico que se la reconoce en el panorama de los cambios previstos tanto en España como en la Unión Europea, sin olvidar tampoco su alcance en el mercado latinoamericano por medio de su participación (45%) en el principal grupo azucarero de Chile (Iansa). Al margen de los pormenores en que se resuelve un proceso extraordinariamente prolijo en detalles, bastaría subrayar el decisivo alcance del rumbo iniciado en 1997 tras la venta a la empresa Générale Sucrière de las acciones poseídas por el Banco de Santander en la sociedad Ebro, Compañía de Azúcares y Alcoholes. La opción postulada por el Gobierno se muestra acorde desde el primer momento con la lógica defendida por la firma francesa en el sentido de potenciar la génesis de un gran grupo azucarero, lo suficientemente sólido como para adquirir consistencia y competitividad al mismo nivel ya logrado por las estructuras empresariales

Tabla 10 – Remolacha contratada por grupo y factorías. Campaña 1999-2000

| Factoría         | Provincia  | Grupo | Miles de toneladas | %          |
|------------------|------------|-------|--------------------|------------|
| Olmedo           | Valladolid | ACOR  | 793,2              | 16,64      |
| Peñañiel         | Valladolid | AEA   | 652,8              | 13,69      |
| Toro             | Zamora     | AEA   | 605,7              | 12,70      |
| Benavente        | Zamora     | AEA   | 558,4              | 11,71      |
| Salamanca        | Salamanca  | AEA   | 495,5              | 10,39      |
| La Bañeza        | León       | AEA   | 493,1              | 10,34      |
| Miranda de Ebro  | Burgos     | AEA   | 454,0              | 9,52       |
| Monzón de Campos | Palencia   | AEA   | 371,8              | 7,80       |
| Valladolid       | Valladolid | ACOR  | 343,7              | 7,21       |
| <b>Total</b>     |            |       | <b>4.768,2</b>     | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por ACOR Sociedad Cooperativa General Agropecuaria; y *El Norte de Castilla*, 31-12-1999.

existentes en el ámbito comunitario, razón de ser, en definitiva, en la que se sustenta el acuerdo de fusión suscrito a comienzos de 1998 entre Ebro y Sociedad General Azucarera, y que daría lugar al nacimiento de Azucarera Ebro Agrícolas.

Cristaliza de este modo el primer grupo azucarero español y el quinto europeo, cuyos accionistas principales, tras sucesivas, intensas y aún inconclusas recomposiciones en un proceso abocado hacia la privatización total, son en la actualidad Saint-Louis Sucre (21,3%), Grupo Torras (12,1%), Caja Duero (11,1%), Mercasa (6%), Caja España (5,5%), Hisparroz (5,3%) y Alycesa (3,4%), amén del paquete cotizado en Bolsa (25,8%) y del que se halla en poder de una serie de accionistas minoritarios (9,5%), entre los que figuran la Caja Municipal de Burgos (1,4%), la de Ávila y la de Segovia, amén de otras seis Cajas Rurales castellano-leonesas, con cantidades inferiores todas ellas al 1% del capital. Aparte de la envergadura financiera de la operación y de las economías de escala alcanzadas con la creación de una compañía que, como resultado del proceso, presenta una cuota de producción de 782.000 toneladas, lo que le permite controlar más de las tres cuartas partes del mercado del azúcar en España, no cabe duda de que ello supone un impacto de primera magnitud con vistas a la reestructuración de la red de fabricación existente en Castilla y León, de la que formaban parte un total de nueve factorías –Benavente, Toro, La Bañeza, Veguellina de Órbigo, Salamanca, Peñafiel, Monzón, Venta de Baños y Miranda de Ebro– de las catorce de que dispone el grupo en todo el país.

Bajo estas coordenadas se inscribe el drástico programa de reconversión previsto para el período 1998-2003 de acuerdo con una serie de operaciones de ajuste, entre las que destacan las tres que, en estrecha relación de coherencia interna, evidencian la firme intencionalidad reestructuradora que inspira la política de la nueva empresa. De un lado, se persigue la minoración a corto plazo de los costes fijos –es decir, energía, transporte y mano de obra– hasta un monto inicialmente estimado en torno a los 5.000 millones de pesetas anuales. De otro, aparece sistemáticamente subrayado el propósito de favorecer el aumento de la productividad de las factorías hasta un umbral que, en la medida de lo posible, se sitúe por encima del 30% del anteriormente registrado, de forma que se afiancen los niveles de competitividad en el volumen de producción asignado de 780.000 toneladas anuales; este objetivo implica la necesidad de duplicar la cuota de producción anual de azúcar por fábrica –pasando de 40.000 a 80.000

toneladas-, a fin de lograr el máximo acercamiento posible a las 92.000 toneladas a que asciende, como promedio, la capacidad productiva en la Unión Europea. Y, por último, se potencia la ejecución inmediata de un plan de inversión, calificado "de choque", por importe de 30.350 millones de pesetas, y cuyo fin esencial consiste en la modernización técnica de aquellas instalaciones que, aun presentando problemas evidentes de obsolescencia, serán ratificadas como los elementos seleccionados de la red de producción de azúcar, compatible con la apertura al propio tiempo de nuevas líneas de fabricación, que no hacen sino otorgar viabilidad a objetivos diversificadores, tendentes a consolidar posiciones en segmentos dinámicos del mercado alimentario.

Sólo en este contexto cabe entender el significado de los cambios proyectados en la ordenación espacial de la malla fabril, cuyos precedentes habían venido ya marcados por el cierre, años antes de la fusión, de las plantas de Ebro de Aranda de Duero, Valladolid y Santa Elvira. Esto demuestra hasta qué punto es en Castilla y León donde mayor resonancia ha de ofrecer el proceso de ajuste acometido, no obstante las posiciones defendidas por el Gobierno autónomo a favor de la puesta en práctica de medidas reindustrializadoras en las áreas afectadas por la desaparición de centros muy arraigados en sus respectivos entornos económico-laborales. En cualquier caso, el cumplimiento de los objetivos de racionalización citados se materializa con el cierre inmediato de las factorías localizadas en Venta de Baños y Veguellina de Órbigo, concentrando en las de Monzón de Campos y La Bañeza la función productora llevada a cabo en las comarcas afectadas de Palencia y León, en tanto se plantea como posibilidad la de proceder, sin un horizonte fijo, al definitivo desmantelamiento de la planta de Salamanca, amenaza que comparte, al menos como advertencia, con la de Benavente.

Como contrapunto a este tipo de medidas, la trama de fabricación garantizada tiende al reforzamiento de la competitividad al compás de los esfuerzos de capitalización canalizados hacia las cinco fábricas (Peñañiel, Toro, La Bañeza, Monzón de Campos y Miranda de Ebro) en torno a las cuales ha de gravitar hacia el futuro el desarrollo de la política empresarial. No obstante, dentro de ellas no cesa de reafirmarse la posición preeminente asignada a la planta localizada en Peñañiel, en la medida en que, beneficiaria de la cuarta parte de toda la inversión prevista, elegida para la aplicación experimental de innovaciones punteras y diseñada para el tratamiento de 7.500 toneladas

diarias de remolacha, todo parece abundar a favor de su reconocimiento como la unidad de fabricación más potente y productiva del grupo, en clara sintonía con las transformaciones cuantitativas y cualitativas que contribuyen a hacer de la Ribera del Duero uno de los espacios agrarios más dinámicos y modernizados de la comunidad autónoma.

— La innegable repercusión provocada por la fusión que acabamos de analizar en la remodelación funcional del sector no es lógicamente indiferente a las tensiones surgidas dentro de un escenario marcado por la situación de dualismo y a la vez de inevitable coexistencia planteada entre AEA y ACOR *Sociedad Cooperativa General Agropecuaria*, que, como se ha visto, figura en el tercer lugar del *ranking* empresarial domiciliado en la región, con una plantilla de más de 300 trabajadores, una facturación próxima a los 40.000 millones y más de 5.800 millones de beneficios en la campaña 1998-1999. Son variables que, consecuentes con una estrategia de crecimiento sostenido y de acreditación sobre la base de una política de calidad y de innovación continuadas, han hecho posible que la cooperativa —a la que se asigna el equivalente al 14,7% de la cuota azucarera española y de la que forman parte 12.000 socios distribuidos en todas las provincias de la comunidad— aparezca individualizada entre las grandes firmas de la industria agroalimentaria a todas las escalas. De ello da prueba fehaciente la capacidad de iniciativa mostrada como artífice de la puesta en marcha, a finales de 1999, de Castilduero, concebida como una gran sociedad de integración con fines comerciales de las cuatro cooperativas fundadoras, es decir, la Cooperativa Ganadera del Cerrato, la Cooperativa de Explotación Comunitaria de la Tierra Fresnillo, la Caja Rural de Burgos y la propia ACOR, reuniendo en total a cerca de 40.000 agricultores y ganaderos de la región y con ramificaciones en Cantabria a través de la entidad financiera burgalesa.

La polémica surgida en torno a las relaciones de competencia mantenidas con AEA, y concretadas en la denuncia de las limitaciones al aumento de la cuota de producción y del mayor grado de respaldo oficialmente recibido por aquélla, no empece el reconocimiento de su firme prestigio empresarial, amparado en su imagen de marca, en el despliegue de una estrategia diversificadora —patente a raíz de la compra en 1998 del 10% del capital de Koipe, mayoritariamente participada por el grupo Eridania Beghin-Say, y con la pretensión declarada de hacerse con el pleno control de las acciones en poder de ésta, permitiéndole, de conseguirlo, el control del 61% de la aceitera— y en

la misma relevancia de su capacidad productiva en el campo de la fabricación de azúcar, como ya se ha señalado y no obstante las situaciones concurrenciales mantenidas con el grupo principal.

### **Una adscripción generalizada a las premisas de la calidad en el complejo panorama de la pequeña y mediana empresa**

Esta valoración de los comportamientos estratégicos que evidencian la dinámica actual del sector se completa, finalmente, con la referencia al catálogo de empresas que, abiertas al prolijo abanico de opciones subsectoriales en que se desglosa la producción agroalimentaria, presentan como principio unificador su pertenencia al rango de establecimientos de mediano y pequeño tamaño. En ellas se percibe una relación de confluencia y armonización estratégica entre las iniciativas de base endógena, enraizadas en las posibilidades emprendedoras del propio territorio, y aquellas cuya impronta en la dinámica del tejido productivo regional obedece a las estrategias de penetración acometidas por firmas transnacionales, ya sean implantadas de nuevo cuño o presentes mediante operaciones de compra de empresas regionales. Todo ello conforma un entramado bastante coherente de intereses, prioridades y directrices, caracterizado, además, por importantes efectos de difusión empresarial, con la consiguiente dinamización de los espacios rurales afectados.

A este respecto, es evidente que la presencia de iniciativas empresariales externas a la región constituye una prueba palmaria de la atención que se la reconoce como ámbito susceptible de favorecer la materialización eficiente de sus directrices de desarrollo, poniendo de relieve el alcance de una integración creciente de la industria alimentaria regional en las grandes redes en que se resuelve y articula el altísimo nivel de interpenetración característico del sector. De ahí que no sorprendan el impacto y la resonancia de algunas operaciones efectuadas, como sin duda lo tuvieron la adquisición de Galletas Fontaneda por el grupo Nabisco; de Industrias Revilla por Unilever (para ser adquirida posteriormente por Navidul); o el despliegue de un plan intensivo en los últimos años como el protagonizado por Telepizza, al controlar la mayoría de las acciones de la abulense Luxtor, con el propósito de convertirla en su principal proveedor de queso; o por Standard Comercial para hacer suya la casi totalidad del capital de World Wide Tobacco España, con sede en Benavente; por Chocolates Hueso con Industrias Dulciora, tras su compra por Cadbury Schweppes; o, ya como demostración fidedigna de este juego entrelazado de intere-

ses, la instalación en Boecillo de la sociedad Ibertec (Ibérica de Tecnología Agrícola), producto de la alianza estratégica suscrita por Hibramer, Pascual y el Grupo Lohmann.

De ahí que, a la vista del comportamiento expresado por unas y otras, no sea errado afirmar que la industria agroalimentaria se revela, con rasgos, experiencias y balances altamente significativos, como el sector de la fabricación en el que más claramente tienden a plasmarse las posibilidades de interrelación y de engarce en términos de políticas coordinadas entre las empresas regionales y las de fundamentación exógena. El marco de competencia que las separa como factor de potencial confrontación ante el mercado, y sin merma lógicamente de las singularidades respectivas, no resulta incompatible con la aparición simultánea de sinergias activas y regulares, reflejadas en procesos de evolución paralelos y en planteamientos de política empresarial decididamente acompasados en el tiempo.

Y hasta tal punto existen ejemplos demostrativos de esta profunda imbricación estratégica, determinante de un proceso de selectividad interna muy acusado, que la diferenciación entre empresas según el criterio inicialmente planteado queda difuminada cuando se analiza la realidad de los comportamientos subsectoriales, toda vez que su potencialidad industrial y su proyección competitiva descansan sobre los pilares garantizados por las empresas más emblemáticas de cada uno de ellos, con independencia de su filiación endógena o exógena. Ante la imposibilidad de efectuar una relación pormenorizada, tal vez sea suficiente aludir, siguiendo la ordenación jerárquica introducida por las líneas maestras de la especialización alimentaria, a la relevante cohorte de firmas orientadas a la fabricación de productos cárnicos, entre las que destaca un nutrido elenco de instalaciones, espacialmente muy dispersas, y que mayoritariamente conservan su adscripción a la categoría de empresa familiar, con niveles de calidad comúnmente muy altos, que permiten situar al subsector a la cabeza de las denominaciones aplicadas al marchamo y autenticidad cualitativos de los alimentos comercializados (cuadro 2).

Ahora bien, el predicamento alcanzado por ese nutrido catálogo de PYMEs en uno de los capítulos más representativos de la moderna generación de empresas agroalimentarias no impide resaltar el fuerte impacto consecuente a la puesta en práctica en determinadas comarcas de iniciativas de coordinación técnica –como es el caso de la Estación Tecnológica de la Carne de Castilla y León, creada en Guijuelo en 1993– o de operaciones de notable envergadura, de las que,

Cuadro 2 – Denominaciones de calidad aplicadas a productos alimenticios de origen ganadero

| Subsector         | Denominación de origen protegida                            | Indicación geográfica protegida  | Marca de garantía  |
|-------------------|---|--|--|
| Carnes            | – Guijuelo  | – Carne de Ávila<br>– Cecina de León<br>– Morucha de Salamanca<br>– Lechazo de Castilla y León<br>– Botillo del Bierzo<br>– Morcilla de Burgos | – Carne de Cervera<br>– Carne de las Merindades<br>– Ternera de Aliste<br>– Lechazo Montaña del Teleno<br>– Carne de Vacuno Montaña del Teleno<br>– Cochinillo<br>– Ternera del Bierzo<br>– Carne Charra |
| Productos lácteos | – Queso Zamorano<br>– Queso de Valdeón<br>– Queso de Burgos |  | – Queso del Duero  |

**Nota:** Se recogen todos los productos que a comienzos de 2000 habían recibido el tipo de denominación señalada o estaban en fase de resolución para ello.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Junta de Castilla y León, Consejería de Agricultura y Ganadería.

por ejemplo, son fiel testimonio el Complejo Cárnico Integral de la Montaña de León, las impresionantes y modernas explotaciones ganaderas promovidas por el grupo vasco Guascor en Cistierna, o el proyecto resultante de la fusión en 1994 de las Sociedades Proinserga y Sociedad Agraria de Transformación Las Celadas con Prothornber Ibérica Ganadera, con el objetivo de configurar en Segovia, a partir de una red de más de 200 socios, uno de los más importantes grupos agroganaderos integrados de la región, tendencia en la que la toma de participación posterior en Alimentos Refrigerados (El Acueducto) constituye un paso más de enorme impacto. Se trata, por otro lado, de una iniciativa que coexiste en el mismo ámbito provincial con el grupo cárnico formado por Carnipor, Vecompoy y Acompoy, concebidos como los tres eslabones capaces de garantizar, sin rupturas ni desajustes de ningún tipo, el buen funcionamiento de todo el proceso productivo; a semejanza de lo que sucede con la Cooperativa Agrícola y Ganadera de Burgos (CAG), constituida por la Cooperativa Avicampo y Embutidos La Burgalesa, y de la que forman parte medio millar de socios de las provincias de Burgos, Palencia y Valladolid.

En los mismos términos, y en estrecha sintonía con el espectacular fortalecimiento de la transformación basada en la materia prima pecuaria, convendría aludir al fuerte despegue experimentado por el subsector ligado a la fabricación de piensos para animales, donde no es menos evidente esta situación de complementariedad positiva per-

cibida en la moderna industria agroalimentaria de Castilla y León. El buen resultado de algunas experiencias de carácter asociativo –recordemos, a modo de muestra, la agrupación agraria creada por 123 agricultores para la instalación de una fábrica de secado y transformación de alfalfa en Luengos (León)– justifica las intervenciones resueltas en esta dirección, como la abordada por la SAT San Francisco de Asís y vinculada a la Asociación Empresa Familiar de Castilla y León para dar origen a Dibaq-Diproteg, una de las firmas con mayor presencia en el exterior, del mismo modo que la empresa multinacional hace firme acto de presencia a través, entre otras, de la fábrica promovida por Donae Pet Care Spain en los alrededores de Valladolid (Fuensaldaña), por Nutreco en su filial de acuicultura Trow España en Cojóbar (Burgos) y por Effem España –con 37 instalaciones en diversos países europeos–, concebida como una planta consumidora de materia prima obtenida en la comarca abulense de La Moraña y destinada al abastecimiento de los mercados español y portugués, y ubicada en Arévalo, que revalida así su condición de enclave estratégicamente situado y con una personalidad industrial en la que este subsector ofrece también iniciativas interesantes en el campo de la promoción autóctona (Piensos Cima).

El resto de la gama sectorial reitera, en esencia, los mismos parámetros, tendencias y comportamientos, marcados siempre y simultáneamente por el signo de la dualidad de origen y por la convergencia en las premisas de actuación, a la vez que armonizado por las pautas de coordinación innovadora promovidas por la red tecnológica (aparte del de la carne, cabe mencionar los centros orientados a la leche, los cereales y el vino) creada con tal fin. Lo observamos con claridad en la profunda metamorfosis experimentada por actividades de fuerte tradición como la industria quesera (Quesos Frías, Angulo General Quesera, Flor de Esgueva, Queserías Entrepinares, Hijos de Salvador Rodríguez, Industrias Lácteas Manzano...), la fabricación de harinas, galletas y repostería (Harinera Villafranquina, Galletas Gullón, Productos Casado, Repostería Martínez, Tierras del Cid, Emesa...), del subsector del congelado (Congelados y Derivados, Alimentos Congelados, Ibergel, Antártida, Cofrilesa, Congelados Castilla, Helados Carrascal...), de los dulces (Helios, Dulciora, La Trapa, Lacasa), o de los productos envasados (Polienvasados Ibéricos, Legumbres Luengo, Sociedad Española de Alimentos, Soria Natural...).

Y, por supuesto, a esta dinámica no ha permanecido ajena la elaboración vitivinícola, en la que empresas autóctonas y foráneas com-

parten las expectativas creadas por un mercado cuyas exigencias cualitativas son satisfechas por una producción basada en el esmero de las técnicas productivas y en una bien organizada proyección publicitaria, rasgos de los que participan sin excepción todas las áreas y bodegas adscritas al reconocimiento de las tres categorías –Denominación de Origen, Vinos de la Tierra y Derecho a la Utilización de Mención Geográfica– que, desde que en 1977 se constituyera el Consejo Regulador de Rueda, ordenan económica, técnica y espacialmente el funcionamiento del subsector ante el mercado.

La referencia expresa, aunque sucinta, a la envergadura que actualmente le caracteriza resulta obligada no tanto, aunque parezca paradójico, por la dimensión económica que posee en la configuración del complejo agroalimentario castellano-leonés como por las connotaciones que lo simbolizan como una de las imágenes más valoradas de la realidad social, económica y cultural de la región. Si, como ya se ha visto, el peso relativo de la “elaboración de vinos” en el conjunto de las magnitudes totales del sector resulta bastante modesto y en ninguna de ellas los indicadores empresariales logran superar el umbral promedio, no es a este criterio, estrictamente cuantitativo, al que hay que remitirse para encontrar una justificación convincente al extraordinario y espectacular impulso experimentado por la transformación del cultivo de la vid, que indudablemente forma parte de la gran metamorfosis experimentada durante la década de los noventa por la industria agroalimentaria ubicada en Castilla y León y que, entre otros aspectos, ha cristalizado en una dotación bodeguera en progresión incesante.

Sin necesidad de entrar en consideraciones relacionadas con el comportamiento de la actividad agraria o con las premisas en que se inscriben las nuevas lógicas del desarrollo rural, todo parece indicar que las coordenadas que orientan la dinámica del sector se corresponden de lleno con las propias de la industria, aun dentro de las especificidades y matices que distinguen a un tipo de manufactura en la que la defensa de la calidad se ha convertido, por encima del condicionamiento del precio, en el factor clave y primordial sobre el que se sustenta la competitividad. Los resultados obtenidos del buen acomplamiento de este binomio, tan distante de los objetivos productivistas como de la visión estandarizada de la producción, han mostrado con creces la conveniencia de mantener una fidelidad que comúnmente se ve recompensada por el éxito y por la elevación del prestigio hasta niveles realmente excepcionales.

Sería suficiente observar los datos de la tabla 11, expresivos de la situación existente a mediados del año 1999, para darse cuenta de la importancia alcanzada por aquellas áreas y categorías que, de acuerdo con la ordenación establecida, mejor se corresponden con este argumento. Casi las tres cuartas partes de las bodegas, abiertas a un proceso de incremento de su número que obliga a la revisión permanente de los datos, se localizan en zonas embarnecidas con el rango de Denominación de Origen, lo que permite dejar constancia de la considerable dimensión cualitativa alcanzada y de la lógica coincidente que armoniza el sistema de producción en todas ellas, con independencia de los matices internos que en modo alguno cuestionan una adaptación generalizada a los parámetros señalados y los efectos de inducción provocados en las empresas adscritas a las otras dos categorías existentes.

Tabla 11 – Ordenación y distribución de las empresas bodegueras por categoría. Junio 1999

| Comarca   | Ávila    | Burgos    | León      | Palencia | Salamanca | Segovia  | Soria    | Valladolid | Zamora    | Total      |
|---|----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|------------|-----------|------------|
| <b>Denominación de Origen</b>                         |          |           |           |          |           |          |          |            |           |            |
| Bierzo  | -        | -         | 24        | -        | -         | -        | -        | -          | -         | 24         |
| Cigales   | -        | -         | -         | 1        | -         | -        | -        | 37         | -         | 38         |
| Ribera del Duero                                      | -        | 57        | -         | -        | -         | -        | 1        | 30         | -         | 88         |
| Rueda   | -        | -         | -         | -        | -         | 2        | -        | 27         | -         | 29         |
| Toro  | -        | -         | -         | -        | -         | -        | -        | 1          | 30        | 31         |
| <b>Total</b>  |          | <b>57</b> | <b>24</b> | <b>1</b> | <b>-</b>  | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>95</b>  | <b>30</b> | <b>210</b> |
| <b>Vinos de la Tierra</b>                             |          |           |           |          |           |          |          |            |           |            |
| Cebreros  | 7        | -         | -         | -        | -         | -        | -        | -          | -         | 7          |
| Arribes del Duero                                     | -        | -         | -         | -        | 3         | -        | -        | -          | 1         | 4          |
| Medina del Campo                                      | -        | -         | -         | -        | -         | -        | -        | 14         | -         | 14         |
| Ribera del Arlanza                                    | -        | 4         | -         | -        | -         | -        | -        | -          | -         | 4          |
| Vino de Zamora  | -        | -         | -         | -        | -         | -        | -        | -          | 7         | 7          |
| Valdevimbre-Los Oteros                                | -        | -         | 20        | -        | -         | -        | -        | 1          | -         | 21         |
| <b>Total</b>  | <b>7</b> | <b>4</b>  | <b>20</b> |          | <b>3</b>  |          |          | <b>15</b>  | <b>8</b>  | <b>57</b>  |
| <b>Derecho a la Utilización de Mención Geográfica</b> |          |           |           |          |           |          |          |            |           |            |
| Benavente   | -        | -         | -         | -        | -         | -        | -        | -          | 2         | 2          |
| Sierra de Salamanca                                   | -        | -         | -         | -        | 8         | -        | -        | -          | -         | 8          |
| Valtiendas  | -        | -         | -         | -        | -         | 6        | -        | -          | -         | 6          |
| <b>Total</b>  | <b>-</b> | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b> | <b>8</b>  | <b>6</b> | <b>-</b> | <b>-</b>   | <b>2</b>  | <b>16</b>  |
| <b>Total</b>  | <b>7</b> | <b>61</b> | <b>44</b> | <b>1</b> | <b>11</b> | <b>8</b> | <b>1</b> | <b>110</b> | <b>40</b> | <b>283</b> |

Fuente: Consejería de Agricultura y Ganadería, *Quién es Quién en los vinos de Castilla y León*.

**CASTILLA Y LEÓN: UN ESPACIO VITIVINÍCOLA DE EXCEPCIÓN**

Del conjunto de la industria agroalimentaria es preciso realizar un comentario especialmente significado del subsector del vino. Ni por su contribución a la Producción Final Agraria, ni por su importancia en el sector transformador merecería mayores comentarios que el maíz, cuya aportación a la PFA es ligeramente superior. Sin embargo, su repercusión social y cultural en el mundo civilizado está incrementándose y desbordando todas las previsiones. En Castilla y León la vid para vinificación ocupa sólo 69.427 hectáreas, el 1,86% de la superficie agrícola útil. Su aportación media a la PFA es de 18.777 millones de pesetas, equivalente al 6,82% del total. Las industrias elaboradoras de vino ocupan a 1.225 trabajadores, el 3,75% de los ocupados en el sector agroalimentario. Su cifra de negocio es de 33.531 millones de pesetas, el 3,54% del sector, lo que las sitúa en el octavo lugar por subsectores. Del mismo modo, los ingresos por explotación son de 34.083 millones de pesetas, el 3,56% y también en el octavo lugar. En la relación de las mayores industrias agroalimentarias hay que llegar al puesto 35 para encontrar a Hijos de Antonio Barceló, que, con 3.200 millones de pesetas de facturación en 1998 y 86 trabajadores es la mayor empresa del subsector de elaboración de vinos.

Nunca, en ninguna región española, se ha presentado una época con un desarrollo tan floreciente en la vitivinicultura como la que se está viviendo en Castilla y León. La competitividad de los vinos en el mercado exterior, favorecida por su excelente calidad, su adecuada relación calidad/precio, frente a las producciones de otras áreas vinícolas del planeta, y un constante incremento del consumo inteligente del producto están provocando que la vitivinicultura se convierta en refugio de inversores, que no sólo buscan rentabilidad económica sino, sobre todo, prestigio social. Esta fiebre inversora está protagonizada tanto por los bodegueros de Castilla y León y de otras regiones españolas como por empresarios de otros sectores.

La euforia general originada por el rápido éxito de los vinos de la Ribera del Duero está comenzando a extenderse a las restantes Denominaciones de Origen de Castilla y León, con suelos y climatología semejantes y, consiguientemente, capacitadas para producir vinos de calidad semejante a partir de las mismas cepas de Tinto Fino. Vega Sicilia, el buque insignia de los vinos de Valladolid, bodega creada por D. Eloy Lecanda en 1864, demostró las posibilidades de producir en Castilla y León vinos de excelente calidad del estilo de los vinos tintos franceses. Pero la base del éxito de los vinos de la Ribera del Duero se debe al trabajo, la intuición y los conocimientos enológicos de Teófilo Reyes y a la habilidad comercial de Alejandro Fernández. Entre ambos consiguieron prestigiar el Tinto Pesquera y convertirlo en un modelo a seguir. Inicialmente bodegueros, viticultores y propietarios de la zona y posteriormente, y en la actualidad, numerosos inversores y bodegas de otras regiones españolas han conseguido transformar a la Ribera del Duero en la zona española con más futuro en la producción de vinos de guarda y de alta gama.

La evolución de la demanda y el consumo mundial hacia este tipo de vinos con crianza ha provocado la extensión de la fiebre inversora hacia la D.O. Toro, donde Manuel Fariña ha demostrado que se pueden obtener de la Tinta de Toro vinos con cuerpo, pero con delicados y sutiles aromas y sabores. La rusticidad, astringencia y pastosidad de los clásicos vinos de Toro han pasado a la historia.

En los dos últimos años, a las ocho bodegas existentes, lideradas por la calidad de Fariña y dominadas por el volumen elaborado por las Cooperativas de Toro y Morales, se han unido catorce bodegas más establecidas por importantes bo-

### *Sigue* CASTILLA Y LEÓN: UN ESPACIO VITIVINÍCOLA DE EXCEPCIÓN

degueros y grupos inversores. Un movimiento que inició en 1996 Mariano García, el emblemático y ya histórico enólogo de Vega Sicilia y propietario de Bodegas Mauro, y al que siguieron Vega Sicilia, Alejandro Fernández, Valduero y Peñalba, procedentes de la Ribera del Duero; Bodegas de Crianza de Castilla La Vieja y Belondrade y Lurton desde Rueda; Sierra Cantabria y Bodegas Primitia desde La Rioja; los grupos de Pacharán La Navarra, Menzo Fort, Estancia Piedra, Marco Real y Ruiz Mateos desde otras regiones españolas.

Toro es hoy la D.O. emergente de Castilla y León y una de las zonas con mayor potencial vitivinícola de España, por su especial microclima y sus excelentes suelos, en los que la uva madura perfectamente (sin los problemas de La Rioja o Ribera) proporcionando frutos sanos y rendimientos reducidos, muy adecuados para la obtención de vinos tintos de calidad. Es uno de los escasos espacios vitivinícolas del mundo que no fueron invadidos por la filoxera y donde muchos viñedos siguen establecidos sobre sus propias raíces. Hasta publicitaria y comercialmente el propio nombre de la D.O. tiene, en cualquier país del mundo, un singular atractivo en su relación con el vino.

De las restantes comarcas vitivinícolas de Castilla y León existen datos inequívocos de que su evolución va a seguir los pasos de Ribera y Toro. Coincidiendo con la D.O. Rueda, de magníficos y específicos vinos blancos con la mejor relación calidad/precio del mundo, se está desarrollando la, posiblemente, próxima D.O. de Castilla y León: Tierra de Medina. Destinada a acoger los vinos tintos de la misma zona geográfica que la D.O. Rueda, está presentando ya en el mercado unos vinos comparables a los de Ribera del Duero.

En la D.O. Cigales, dedicada exclusivamente a la producción de los tradicionales claretes, hoy con escaso atractivo y demanda, la producción de las bodegas establecidas comienza a derivar hacia la obtención de vinos tintos con crianza. Al mismo tiempo, empiezan a establecerse nuevas bodegas, entre las que destaca la riojana Barón de Ley.

La D.O. El Bierzo, productora de vinos singulares, tanto por su benigna climatología y suelos fértiles, característicos de una región de transición entre la Castilla interior y Galicia, como por la variedad tinta Mencía con que se obtienen, es también atractiva para bodegueros de otras zonas. La decisión de Álvaro Palacios, uno de los enólogos españoles más admirados y con mayor éxito internacional, de establecerse y elaborar vinos en El Bierzo podría originar una revolución enológica como la que provocó en El Priorato cuando sacó al mercado sus exclusivos vinos Clos D'Ofi y L'Ermita. También comienzan a moverse los productores y distintos grupos inversores en las comarcas, amparadas en la mención Vinos de la Tierra, de Valdevimbre-Los Oteros, Valtiendas, Ribera del Arlanza y Arribes del Duero. En esta última zona Arco Bodegas Unidas y Marqués de Griñón van a acometer una importante inversión en la compra de viñedos y en la construcción de una bodega en Fermoselle.

Castilla y León es, en definitiva, una de las regiones del mundo más adecuadas para producir vinos tintos concentrados, con color elevado, cargados de polifenoles y aromas complejos, a partir de sus variedades específicas, perfectamente adaptadas al medio en el que se han formado. Unos vinos hacia los que deriva rápidamente el consumo mundial, no sólo por razones relacionadas con la evolución de los gustos o por el incremento del poder adquisitivo, sino también porque su consumo moderado y cotidiano en las comidas lo aconsejan médicos y dietistas.

FERNANDO FRANCO JUBETE

En este panorama, bien definido e interpretado por el Profesor Franco Jubete en la nota que acompaña al texto, es preciso insistir en que las líneas maestras de la dinámica aparecen en buena parte identificadas con las transformaciones que se amparan en la marca de calidad, prestigio y, en cierto modo, simbolismo también procurados por la Denominación de Origen Ribera de Duero, en cuyo ámbito se ha constituido en noviembre de 1999 una Asociación de Viticultores, planteada como un órgano destinado a potenciar la capacidad negociadora y la adopción de estrategias coordinadas por parte de los proveedores. Es un espacio que en apenas dos décadas se ha erigido en los tramos de Valladolid y Burgos en el más floreciente entorno vitivinícola de la región, sobre todo si se tienen en cuenta las principales manifestaciones reveladoras de su formidable apogeo, como son el incremento de la superficie dedicada al viñedo, el elevado precio alcanzado por la tierra y por la materia prima, la creación incesante de nuevas empresas (un "auténtico vivero de bodegas", como a menudo se afirma), la realización de cuantiosas inversiones y, asociado a ello, la implantación en la zona de algunas de las principales firmas nacionales del sector (Freixenet, Codorniu, Bodegas y Bebidas, Bodegas Alavesas, Marcos Eguizábal, Cantarero, García Carrión...) y algunas grandes empresas como Novartis, cuya presencia no hace sino reafirmar la plena inserción de la industria alimentaria regional en las redes y estrategias organizadas a gran escala, por más que su proyección comercial aparezca mayoritariamente decantada, en función de sus propios condicionamientos productivos y cualitativos, al abastecimiento del mercado español.

### **3. Los espacios de la producción agroalimentaria: un proceso complementario de concentración y difusión selectiva del crecimiento**

La estrecha y justificada imbricación que siempre ha existido entre la fabricación agroalimentaria y el territorio, introduce una perspectiva tan necesaria como valiosa para interpretar de qué modo o hasta qué punto las tendencias observadas en Castilla y León se mantienen fieles desde el punto de vista espacial a pautas de implantación arraigadas en el pasado o han evolucionado al compás de las nuevas exigencias, determinadas por una localización más acorde con las prioridades geográficas de la industria moderna.

Plantear el tema en estos términos significa reconocer la necesidad del enfoque territorial como criterio de identificación de las lógicas empresariales, que en modo alguno se muestran indiferentes –y menos en un sector como el analizado– a los potenciales que, bien en recursos humanos, en materias primas o en cultura empresarial, crean las condiciones idóneas para que las iniciativas desplegadas encuentren un buen acomodo e inserción en el entorno en el que se materializan, adaptándose a él y transformándolo al propio tiempo. En este sentido cabe decir que los comportamientos espaciales de la industria agroalimentaria ofrecen en esta comunidad autónoma los mismos rasgos y orientaciones que se perciben en el resto de las regiones españolas, sin que, en principio, quepa apuntar aspectos de singularidad susceptibles de modificar de manera sustancial la tendencia dominante.

Sin embargo, aun dentro de los perfiles característicos del sector analizados desde esta dimensión, no se debe pasar por alto el significado de una dinámica que, con manifestaciones más acentuadas que en la mayoría de las regiones españolas, se traduce en un proceso de valorización muy intenso a lo largo de los últimos años de aquellas áreas o enclaves que, bien por estar dotados de una tradición manufacturera acreditada, bien por gozar de una excelente posición estratégica o en virtud de su capacidad para atraer la inversión o generarla sobre la base de su propio poder de iniciativa, han logrado sintonizar con el signo de los tiempos y situarse en una posición comparativamente ventajosa frente a la competencia.

Merced a ello ha sido posible, como también se ha señalado, fortalecer la base económica de la región a partir de una de las estructuras de producción y transformación de alimentos más sólidas de España y con una proyección creciente hacia los mercados extranjeros, hasta cristalizar en una realidad empresarial donde coexisten las fuerzas proclives a la concentración espacial de las actividades y las que a su vez favorecen el buen resultado de los procesos difusores del crecimiento, aunque selectivamente decantados a favor de los puntos con mayor capacidad para conseguir la valorización de sus potencialidades endógenas de desarrollo.

Efectivamente, el alcance de la concentración geográfica en el sector agroalimentario, en sintonía con lo que a la par sucede en el conjunto de la industria regional, viene marcado de forma inequívoca por el peso abrumador que ostentan las provincias de Burgos y Valladolid como los escenarios más relevantes en la distribución de las principales variables representativas de la actividad. Los cálculos efec-

tuados son inequívocos cuando revelan que ambas provincias acumulan el 40% del VAB y del empleo, marcando una diferencia nítida respecto a las demás, por más que tampoco sea desdeñable la cuota de participación que corresponde a León y Salamanca, que comparten con aquéllas los puestos más altos de la serie (tabla 12). Como es obvio, esta ordenación jerárquica obedece a la localización selectiva del tejido empresarial y, de forma mucho más clara, a las implicaciones resultantes de las economías de escala desarrolladas en su seno.

Y es que, si como ya ha quedado suficientemente explícito, la dinámica global del sector responde en gran parte a la elevada cuota de protagonismo que ejercen las firmas situadas en los primeros lugares de la secuencia empresarial, nada tiene de extraño que la primacía de las dos provincias más destacadas tenga en este importante factor su única explicación posible. Bastaría hacer referencia en este sentido a su condición de área de implantación mayoritaria de las sociedades agroalimentarias más importantes entre el centenar de las mayores compañías industriales con domicilio social en la región. De las 42 que ostentan esta categoría, los escenarios burgalés y vallisoletano acogen a las que por sí solas concentran el 69% de la facturación y el 82% del empleo (tabla 13), si bien conviene dejar constancia de la personalidad del primero, que en las diez plantas ubicadas en este rango hace suyos nada menos que la mitad de la facturación y casi dos tercios del empleo. Siendo, a escala provincial, el ámbito de lo-

Tabla 12 -- Distribución provincial de la industria agroalimentaria en Castilla y León. 1993

|              | Valor Añadido Bruto<br>(en millones de pesetas) |            | Empleo        |            | VAB/Empleo   |
|--------------|---|------------|---------------|------------|--------------|
|              | Absoluto  | %          | Absoluto      | %          |              |
| Burgos       | 161.268   | 20,29      | 7.413         | 20,43      | 21,75        |
| Valladolid   | 157.871   | 19,86      | 6.995         | 19,28      | 22,57        |
| León         | 107.725   | 13,55      | 4.843         | 13,35      | 22,24        |
| Salamanca    | 104.966   | 13,20      | 4.525         | 12,47      | 23,20        |
| Palencia     | 80.649  | 10,15      | 3.651         | 10,06      | 22,09        |
| Zamora       | 63.701  | 8,01       | 3.125         | 8,61       | 20,38        |
| Segovia      | 56.075  | 7,05       | 2.532         | 6,98       | 22,15        |
| Soria        | 39.996  | 5,03       | 1.988         | 5,48       | 20,12        |
| Ávila        | 22.649  | 2,85       | 1.215         | 3,35       | 18,64        |
| <b>Total</b> | <b>794.900</b>                                  | <b>100</b> | <b>36.287</b> | <b>100</b> | <b>21,91</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación BBV, *Renta Nacional de España y su distribución provincial. Serie homogénea. Años 1955 a 1993 y avances 1994 a 1997*, Bilbao, 1999.

Tabla 13 – Distribución provincial de las principales empresas del sector agroalimentario en Castilla y León. 1998

|              |           | Facturación (millardos de ptas.) |            | Empleo        |            |
|--------------|-----------|----------------------------------|------------|---------------|------------|
|              |           | Absoluto                         | %          | Absoluto      | %          |
| Burgos       | 10        | 258,6                            | 50,7       | 8.657         | 65,1       |
| Valladolid   | 11        | 94,3                             | 18,5       | 2.194         | 16,5       |
| Palencia     | 4         | 44,2                             | 8,7        | 729           | 5,5        |
| Segovia      | 4         | 39,2                             | 7,7        | 611           | 4,6        |
| León         | 5         | 34,4                             | 6,8        | 528           | 4,0        |
| Soria        | 2         | 14,0                             | 2,7        | 237           | 1,8        |
| Zamora       | 2         | 11,9                             | 2,3        | 201           | 1,5        |
| Salamanca    | 3         | 9,9                              | 1,9        | 113           | 0,9        |
| Ávila        | 1         | 3,1                              | 0,6        | 21            | 0,2        |
| <b>Total</b> | <b>42</b> | <b>509,6</b>                     | <b>100</b> | <b>13.291</b> | <b>100</b> |

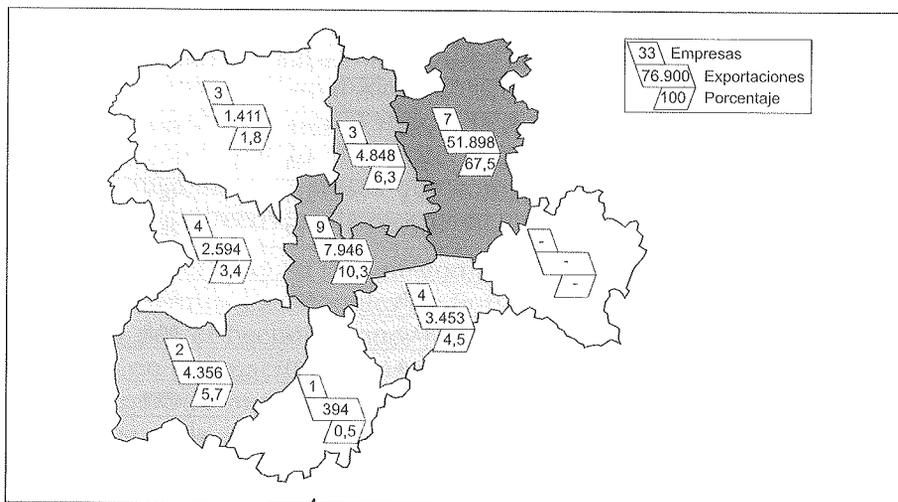
Fuente: Elaboración propia a partir de *Castilla y León Económica*, n. 45, febrero 2000.

calización dominante, los tímidos niveles de representación ofrecidos por las demás provincias dan buena idea de hasta qué punto a grandes rasgos la lógica espacial del sector no difiere de los patrones característicos del resto de las actividades industriales, que del mismo modo propenden a potenciar las localizaciones preferenciales y los efectos multiplicadores desencadenados en función de ellas. Todo parece indicar, en efecto, que el factor de proximidad, y sus sinergias derivadas, operan como criterios de valoración de un espacio o espacios determinados en la toma de decisiones, manteniendo una fidelidad con los principios que justifican las ventajas asociadas a las “rentas de situación” y a las interacciones de toda índole que organizan el funcionamiento de la industria moderna.

Así se entiende mejor la concomitancia de los valores señalados con los que a su vez definen posiciones similares en el significativo terreno de la actividad exportadora (gráfico 2), aun cuando en este caso la tendencia a la concentración es aún más acusada, en la medida en que los datos aportados por el grupo de las grandes compañías ubicadas en Burgos –y particularmente repercutidos por los específicos de Campofrío– elevan la participación de esta provincia en el conjunto señalado por encima de las dos terceras partes del total, hasta reducir la de Valladolid al 10% y situar la del resto a posiciones más modestas e incluso en algunos casos claramente marginales.

Ahora bien, cuando se desciende a ámbitos territoriales más concretos, la perspectiva se enriquece sobremanera al incorporar matices

Gráfico 2 – Distribución provincial de las principales empresas exportadoras del sector agroalimentario en Castilla y León. Exportaciones en millones de pesetas. 1998



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Junta de Castilla y León.

interesantes que ponen de manifiesto el alcance de fenómenos difusores del crecimiento, no contradictorios sino perfectamente complementarios con la fortaleza comparativa de los enclaves más vigorosos. A este respecto, debemos destacar que, aunque las capitales provinciales figuren globalmente como los entornos preferentes para la localización de las principales empresas del sector –no en vano de las instaladas en ellas procede el 56% de la facturación y el 61% del empleo– el fenómeno evidencia contrastes apreciables entre las distintas provincias, como se observa en la tabla 14, realizada a partir de la información recogida en la tabla 9.

Las ventajas de la centralidad propia de las áreas urbanas, entendida aquí como el poder de atracción de que gozan todas las capitales de provincia, no ofrecen el mismo alcance en unos escenarios y en otros. La capacidad de polarización desempeñada en su marco provincial por Valladolid resulta ostensible, del mismo modo que también arroja valores claramente mayoritarios en Segovia y Soria, para descender ya de forma sensible en Burgos, Salamanca, León y Palencia, merced a la potencia de las firmas instaladas en Aranda de Duero, Briviesca, Mozárbez, Guijuelo, Venta de Baños o Aguilar de Campoo. Es la tendencia que igualmente justifica la pérdida de significación

Tabla 14 – Localización de las principales empresas agroalimentarias de Castilla y León según provincia, facturación y empleo. Facturación en millardos de pesetas. 1998

|              | Capital      |              | Provincia    |              | % capitales |             |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
|              | Facturación  | Empleo       | Facturación  | Empleo       | Facturación | Empleo      |
| Ávila        | –            | –            | 3,1          | 21           | –           | –           |
| Burgos       | 146,8        | 5.369        | 111,8        | 3.288        | 56,8        | 62,0        |
| León         | 8,8          | 220          | 25,6         | 308          | 25,6        | 41,7        |
| Palencia     | 8,0          | 195          | 36,2         | 534          | 18,1        | 26,7        |
| Salamanca    | 3,8          | 51           | 6,1          | 62           | 38,4        | 45,1        |
| Segovia      | 26,9         | 452          | 12,3         | 159          | 68,6        | 74,0        |
| Soria        | 9,1          | 49           | 4,9          | 188          | 65,0        | 20,7        |
| Valladolid   | 81,3         | 1.762        | 13,0         | 432          | 86,2        | 80,3        |
| Zamora       | –            | –            | 11,9         | 201          | –           | –           |
| <b>Total</b> | <b>284,7</b> | <b>8.098</b> | <b>224,9</b> | <b>5.193</b> | <b>55,9</b> | <b>60,9</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de *Castilla y León Económica*, n. 45, febrero 2000.

urbana de las grandes fábricas alimentarias sitas en Avila y Zamora, preferentemente decantadas en beneficio de municipios rurales, aunque también es cierto que estas implantaciones tienden a seleccionar núcleos próximos y bien comunicados con las capitales, en virtud del reconocimiento como los más relevantes centros de servicios que todas ellas merecen sin excepción.

En realidad, este sesgo proclive a una cierta dispersión geográfica de la producción agroalimentaria constituye uno de los rasgos que se han mantenido vigentes a lo largo del tiempo como prueba de la versatilidad que caracteriza al sector y de sus frecuentes simbiosis con los distintos entornos en los que se desenvuelve. Sin embargo, este fenómeno no debe ser planteado como una mera prolongación histórica de los comportamientos típicos del pasado, cuando la elaboración de alimentos respondía a un modelo regido por la atomización geográfica de la demanda, sino como la manifestación de los esfuerzos empeñados en valorizar potencialidades de desarrollo en áreas con capacidad de iniciativa y con recursos para ello.

La verificación de este argumento, que pone al descubierto los nuevos esquemas aplicables al conocimiento de las posibilidades y expectativas agroalimentarias de la región, aparece respaldada, a nuestro juicio, por el análisis espacial de las inversiones llevadas a cabo para la puesta en marcha de nuevos establecimientos fabriles durante la década 1984-1994, que bien puede ser definida como la etapa en la que

tiene lugar el proceso de reestructuración determinante de la configuración actual del sector. Tratándose de un período lo suficientemente amplio y expresivo para detectar hacia dónde se orientan y dónde se materializan con mayor intensidad las actuaciones empresariales, los cálculos obtenidos arrojan ideas ilustrativas acerca de los puntos claves sobre los que gravita la industria agroalimentaria castellano-leonesa, sobre todo por lo que respecta a una nueva generación de pequeñas y medianas empresas que comparten con los grandes grupos las modernas directrices de reordenación estratégica del sector.

En cualquier caso, la idea de complementariedad que distingue los comportamientos locacionales de la transformación alimentaria está ratificada por el hecho de que, junto a procesos de crecimiento distribuidos en el espacio, se mantiene una orientación clara a favor de áreas o enclaves muy concretos del territorio. Lo cual, dicho de otro modo, responde a las características espaciales de un proceso de cambio en el que se produce el tránsito de un modelo tradicional de dispersión, asociado a las relaciones de proximidad entre la oferta y la demanda y débilmente productivo, a otro de distribución selectiva y preferencial de las inversiones, que se materializa en sistemas de producción localizados, basados en la coexistencia de diferentes economías de escala empresariales y regidos por las premisas de la productividad, la calidad y la proyección comercial con destinos múltiples.

La ordenación expresada en la tabla 15 avala esta idea, pues sirve para destacar el relieve adquirido como áreas industrialmente dinámicas de una serie de municipios, cuya simple referencia ilustra acerca de las orientaciones en que se han plasmado durante el decenio algunos de los más conspicuos proyectos empresariales. Merece resaltar, en efecto, la circunstancia de que de la inversión efectuada en toda la región (37.212,4 millones de pesetas), la mitad se concentra en sólo 17 municipios, notoriamente encabezados por Guijuelo, que aglutina el 14,2% de esa cifra, y al que acompañan en la cúspide de la serie los de Valladolid, además de las áreas formadas por los de León, Salamanca y Segovia y algunos de los municipios industrializados de sus periferias, como es el caso de Onzonilla, Carbajosa de la Sagrada o La Lastrilla, respectivamente.

Más aún, a través de la secuencia ofrecida por los datos, se mantiene la misma impresión cuando en las posiciones más destacadas apreciamos de nuevo la presencia de algunos núcleos de connotaciones rurales (Candelario, Ledrada, Briviesca) junto con municipios ur-

Tabla 15 -- Inversiones en nuevos establecimientos en los 100 primeros municipios. 1984-1994

|    | Municipio               | Provincia  | Miles de pesetas |
|----|-------------------------|------------|------------------|
| 1  | Guijuelo                | Salamanca  | 5.296.416        |
| 2  | Valladolid              | Valladolid | 1.524.919        |
| 3  | Onzonilla               | León       | 1.519.275        |
| 4  | León                    | León       | 1.298.802        |
| 5  | Salamanca               | Salamanca  | 1.118.157        |
| 6  | Carbajosa de la Sagrada | Salamanca  | 1.023.521        |
| 7  | Segovia                 | Segovia    | 1.013.941        |
| 8  | La Lastrilla            | Segovia    | 809.067          |
| 9  | Candelario              | Salamanca  | 762.681          |
| 10 | Palencia                | Palencia   | 739.205          |
| 11 | Miranda de Ebro         | Burgos     | 727.929          |
| 12 | Ledrada                 | Salamanca  | 635.604          |
| 13 | Briviesca               | Burgos     | 613.455          |
| 14 | Villamuriel de Cerrato  | Palencia   | 527.109          |
| 15 | Peñañiel                | Valladolid | 486.191          |
| 16 | Rueda                   | Valladolid | 429.871          |
| 17 | Burgos                  | Burgos     | 428.156          |
| 18 | Coreses                 | Zamora     | 419.886          |
| 19 | Medina del Campo        | Valladolid | 391.550          |
| 20 | Carbonero el Mayor      | Segovia    | 387.470          |
| 21 | Cantimpalos             | Segovia    | 386.347          |
| 22 | Pola de Gordón (La)     | León       | 343.535          |
| 23 | Astorga                 | León       | 341.875          |
| 24 | Ponferrada              | León       | 311.455          |
| 25 | Castellanos de Moriscos | Salamanca  | 268.609          |
| 26 | Ávila                   | Ávila      | 247.079          |
| 27 | Santa Marta de Tormes   | Salamanca  | 244.893          |
| 28 | Cabezón                 | Valladolid | 241.900          |
| 29 | Bemúy de Porreros       | Segovia    | 239.202          |
| 30 | Roa                     | Burgos     | 227.306          |
| 31 | Íscar                   | Valladolid | 216.824          |
| 32 | Villacastín             | Segovia    | 215.526          |
| 33 | Sotoserrano             | Salamanca  | 207.194          |
| 34 | Villalón de Campos      | Valladolid | 206.380          |
| 35 | Soto de la Vega         | León       | 195.750          |
| 36 | Villarcayo              | Burgos     | 179.283          |
| 37 | Muñana                  | Ávila      | 179.209          |
| 38 | Vitigudino              | Salamanca  | 175.268          |

Sigue **Tabla 15** – Inversiones en nuevos establecimientos en los 100 primeros municipios. 1984-1994

|    | Municipio                     | Provincia  | Miles de pesetas |
|----|-------------------------------|------------|------------------|
| 39 | Ciudad Rodrigo                | Salamanca  | 173.713          |
| 40 | Villamanín                    | León       | 172.414          |
| 41 | Béjar                         | Salamanca  | 168.369          |
| 42 | Vallelado                     | Segovia    | 163.794          |
| 43 | Tordesillas                   | Valladolid | 161.181          |
| 44 | Los Santos                    | Salamanca  | 158.688          |
| 45 | Tabanera la Luenga            | Segovia    | 157.434          |
| 46 | Fresno Alhándiga              | Salamanca  | 151.516          |
| 47 | La Alberca                    | Salamanca  | 150.055          |
| 48 | Olombrada                     | Segovia    | 147.133          |
| 49 | Villares de la Reina          | Salamanca  | 146.612          |
| 50 | Nieva                         | Segovia    | 145.187          |
| 51 | Frades de la Sierra           | Salamanca  | 141.180          |
| 52 | La Fuente de San Esteban      | Salamanca  | 136.340          |
| 53 | Arenas de San Pedro           | Ávila      | 134.697          |
| 54 | Villadecanes                  | León       | 134.549          |
| 55 | Valdecarros                   | Salamanca  | 130.610          |
| 56 | Igüña                         | León       | 126.701          |
| 57 | Tudela de Duero               | Valladolid | 123.823          |
| 58 | Babilafuente                  | Salamanca  | 120.778          |
| 59 | Valverde de la Virgen         | León       | 120.025          |
| 60 | Fuente el Olmo de Fuentidueña | Segovia    | 116.342          |
| 61 | Encinas de Abajo              | Salamanca  | 116.217          |
| 62 | Villar de Gallimazo           | Salamanca  | 116.170          |
| 63 | Zamora                        | Zamora     | 115.125          |
| 64 | Santibáñez de Béjar           | Salamanca  | 113.927          |
| 65 | Las Navas del Marqués         | Ávila      | 107.723          |
| 66 | Merindad de Cuesta-Urria      | Burgos     | 105.000          |
| 67 | Cuéllar                       | Segovia    | 104.484          |
| 68 | Fuentes de Oñoro              | Salamanca  | 104.058          |
| 69 | Machacón                      | Salamanca  | 101.962          |
| 70 | Escobar de Polendos           | Segovia    | 100.161          |
| 71 | El Espinar                    | Segovia    | 100.130          |
| 72 | Aldeavieja de Tormes          | Salamanca  | 94.963           |
| 73 | Mozárbez                      | Salamanca  | 94.923           |
| 74 | Espinosa de los Monteros      | Burgos     | 94.385           |
| 75 | Gallegos de Solmirón          | Salamanca  | 94.024           |
| 76 | Tamames                       | Salamanca  | 89.790           |

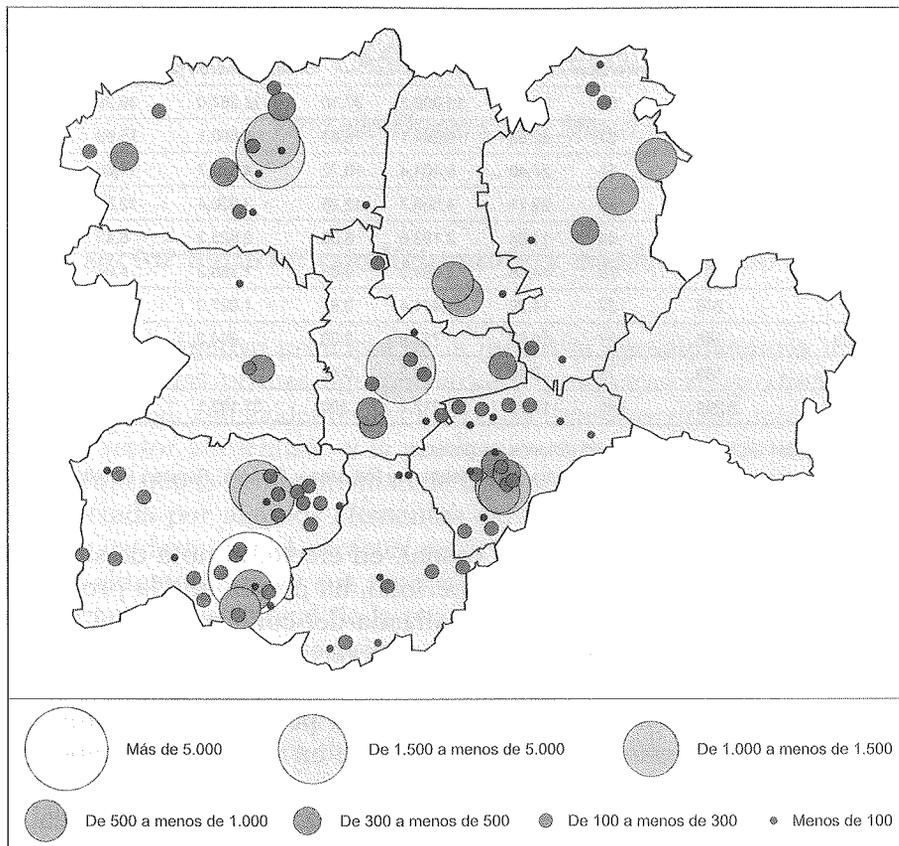
*Sigue* Tabla 15 – Inversiones en nuevos establecimientos en los 100 primeros municipios. 1984-1994

|     | Municipio                            | Provincia  | Miles de pesetas  |
|-----|--------------------------------------|------------|-------------------|
| 77  | Arévalo                              | Ávila      | 89.048            |
| 78  | Aranda de Duero                      | Burgos     | 87.128            |
| 79  | Riego de la Vega                     | León       | 86.341            |
| 80  | Villaquirán de los Infantes          | Burgos     | 85.824            |
| 81  | Sahagún                              | León       | 85.751            |
| 82  | Valdefresno                          | León       | 83.866            |
| 83  | Otero de Herreros                    | Segovia    | 78.577            |
| 84  | Peñaranda de Bracamonte              | Salamanca  | 77.934            |
| 85  | Salas de los Infantes                | Burgos     | 77.167            |
| 86  | Poyales del Hoyo                     | Ávila      | 76.439            |
| 87  | Coca                                 | Segovia    | 74.237            |
| 88  | Valderodrigo                         | Salamanca  | 72.801            |
| 89  | Pedrajas de San Esteban              | Valladolid | 70.944            |
| 90  | La Bañeza                            | León       | 69.738            |
| 91  | Benavente                            | Zamora     | 69.282            |
| 92  | Santa María la Real de Nieva         | Segovia    | 69.116            |
| 93  | Riaza                                | Segovia    | 68.857            |
| 94  | Sanchonuño                           | Segovia    | 67.540            |
| 95  | Pedro Bernardo                       | Ávila      | 66.961            |
| 96  | Cigales                              | Valladolid | 66.677            |
| 97  | Mozoncillo                           | Segovia    | 64.671            |
| 98  | Aldeaseca                            | Ávila      | 63.831            |
| 99  | Sepúlveda                            | Segovia    | 63.449            |
| 100 | La Colilla                           | Ávila      | 61.900            |
|     | <b>Total 100 primeros municipios</b> |            | <b>31.193.105</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Industria y Energía, *Registro Industrial*.

banos dotados de dimensión industrial reconocida (Palencia-Villamuriel de Cerrato, Miranda de Ebro), lo que induce a poner de relieve las dos tendencias típicas y paralelas que dominan el panorama inversor analizado: de una parte, el firme despegue de pequeños enclaves fabriles, insertos en la dinámica de sistemas productivos locales en fase de afianzamiento competitivo, y, de otra, un proceso simultáneo de fortalecimiento de los municipios urbanos industrialmente consolidados, coincidente, a su vez, con el fuerte crecimiento a que se ven sometidos los situados en las periferias de las capitales provinciales (gráfico 3).

Gráfico 3 – Localización de las inversiones en nuevos establecimientos en los 100 primeros municipios. En millones de pesetas. 1984-1994



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Industria y Energía, *Registro Industrial*.

La complementariedad entre ambas situaciones queda circunscrita, sin embargo, a un número reducido de municipios: sólo la quinta parte del amplísimo inventario municipal de Castilla y León ha sido objeto de actuaciones en este sentido (tabla 16). Y, lo que es más importante, con diferencias muy apreciables entre las distintas provincias, ya que frente a los valores de representación por encima de la media registrados en León, Segovia, Salamanca y Valladolid, en las demás este umbral dista mucho de ser cubierto, hasta ser incluso irrelevante en el caso soriano.

Sin lugar a dudas, tales cálculos permiten profundizar en la dirección dominante que las inversiones han seguido de acuerdo con las

**Tabla 16 – Localización de las inversiones totales por provincias y volumen de las efectuadas en los núcleos situados en los 100 primeros lugares en Castilla y León. 1984-1994**

|              | Municipios   | Municipios con inversión | %            | Inversión (1)   | %          | Inversión efectuada en los 100 primeros (2) | %          | 2/1          |
|--------------|--------------|--------------------------|--------------|-----------------|------------|---|------------|--------------|
| Salamanca    | 362          | 99                       | 27,35        | 13.806,2        | 37,10      | 12.287,0                                    | 39,39      | 89,00        |
| León         | 212          | 91                       | 42,92        | 6.264,1         | 16,83      | 4.890,1                                     | 15,68      | 78,07        |
| Segovia      | 208          | 57                       | 27,40        | 5.104,4         | 13,72      | 4.572,7                                     | 14,66      | 89,58        |
| Valladolid   | 225          | 52                       | 23,11        | 4.556,7         | 12,25      | 3.920,4                                     | 12,57      | 86,04        |
| Burgos       | 371          | 44                       | 11,86        | 3.193,6         | 8,58       | 2.625,3                                     | 8,42       | 82,21        |
| Palencia     | 191          | 28                       | 14,66        | 1.889,9         | 5,08       | 1.266,3                                     | 4,06       | 67,00        |
| Ávila        | 248          | 37                       | 14,92        | 1.441,4         | 3,87       | 1.027,0                                     | 3,29       | 71,25        |
| Zamora       | 248          | 27                       | 10,89        | 777,9           | 2,09       | 604,3                                       | 1,94       | 77,68        |
| Soria        | 183          | 10                       | 5,46         | 178,2           | 0,48       | –   | –          | –            |
| <b>Total</b> | <b>2.248</b> | <b>445</b>               | <b>19,80</b> | <b>37.212,4</b> | <b>100</b> | <b>31.193,1</b>                             | <b>100</b> | <b>83,82</b> |

**Nota:** Los datos de inversión están en millones de pesetas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Industria y Energía, *Registro Industrial*.

dos pautas consideradas. No es casual, en efecto, la nota de singularidad que, al menos durante este período, ha presentado la provincia de Salamanca, netamente individualizada del conjunto por el hecho de concentrar, con un valor superior a la tercera parte, la cifra principal de toda la capitalización efectuada en nuevas instalaciones agroalimentarias, para hacer aún más fuerte su posición en el grupo de los 100 primeros municipios, que es donde en verdad se resumen la magnitud y las lógicas dominantes de la inversión, teniendo en cuenta que hacia ellos se encauza nada menos que el 83,8% de toda la suma movilizada. Merced a este hecho, la provincia salmantina, no obstante la perifericidad que globalmente la caracteriza, ha logrado mostrar síntomas de vitalidad empresarial en el sector agroalimentario que le han permitido diferenciarse en esta época de lo que sucede en las demás, salvo la excepción de Segovia, con la que mantiene claras analogías subsectoriales, y, en cierto modo, de Valladolid, debido a la resonancia que en este caso poseen concretamente las intervenciones acometidas en sus espacios rurales más activos desde el punto de vista industrial.

## CONCLUSIONES

*Agustín Blanco, Luis Miguel Cárcel,  
Fernando Franco, Pablo Gordo, Fernando Manero*

Los análisis expuestos en esta obra ponen de manifiesto que la producción agroalimentaria se ha consolidado como uno de los sectores más importantes y representativos de la industria actual, plenamente inserto en las estrategias empresariales más innovadoras y en el proceso de globalización. El aprovechamiento de las crecientes economías de escala ligadas a la ampliación y homogeneización de los mercados, la internacionalización de las grandes empresas y la constante introducción de innovaciones técnicas para reducir costes y satisfacer las demandas de diferenciación y calidad por parte de los consumidores son aspectos que definen cada vez en mayor medida la actuación de las empresas del sector. Por otro lado, debido a su estrecha relación con la producción agraria y ganadera, por un lado, y con la distribución comercial, por otro, sus repercusiones económicas y sociales van mucho más allá de los límites estrictos de la producción industrial, lo que le concede un evidente valor estratégico, acentuado en determinados países y regiones.

A lo largo de este estudio hemos contemplado todos estos aspectos desde la perspectiva comunitaria, española y castellano-leonesa, y hemos reflejado la gran transformación que ha experimentado y está experimentando el sector en Castilla y León, sus logros, sus déficits y los retos a los que ha de hacer frente en un mercado cada vez más abierto a la competencia y a la lógica de la competitividad.

### **1. Las tendencias de un mercado cada vez más global**

En el sector agroalimentario, como en la mayoría de los sectores industriales, el mercado es internacional, por más que muchas de sus producciones tengan como destino el mercado nacional e incluso regional. El carácter internacional de los mercados no es una opción, es una evidencia incuestionable. Las tendencias de consumo son cada

vez más globales, como lo son los principales actores del sector –tanto productores como distribuidores– y las normas por las que se rigen aspectos básicos como la cantidad y la calidad de la producción agropecuaria, los controles sanitarios y medioambientales, el etiquetado, etc. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías contribuyen a atenuar en buena medida el condicionante de la dimensión y la distancia física como elementos delimitadores de los mercados y del acceso a los mismos.

Aunque en España la reducción en el gasto en alimentación en relación al nivel de renta es más lenta que en la mayoría de los países de nuestro entorno, en el mercado de los productos agroalimentarios se han alcanzado niveles de saturación del consumo *per cápita*. Este proceso coincide con cambios significativos en la composición de la demanda. Se observa un aumento del consumo de productos con un mayor grado de transformación y diferenciación, así como de los que poseen una imagen de marca y de calidad más acusada. Existe, por otra parte, una creciente preocupación por la composición y garantía sanitaria de lo que se ingiere, lo que da lugar a la presencia cada vez mayor de productos *light*, “enriquecidos”, dietéticos...

Asistimos, además, a una serie de cambios sociales y laborales que refuerzan la consolidación de una doble tendencia en el consumo alimentario: por un lado, avanzan unos alimentos de uso cotidiano que incorporan una dimensión cada vez mayor de servicio y de facilidad de empleo (precocinados, congelados); por otro, aumenta el gasto en productos “para ocasiones especiales”, demandados en función de las nuevas connotaciones y contenidos sociales y culturales que los distinguen.

El resultado de todos estos procesos es una ampliación muy notable de la gama de productos demandados y la aparición constante de nuevos y variados “nichos” de mercado. Esto explica que en un sector con expectativas de estancamiento en el consumo general exista un fuerte dinamismo empresarial.

Al analizar el contexto en el que se desenvuelven las industrias agroalimentarias no podemos olvidar los cambios fundamentales que se están produciendo en la distribución de alimentos en Europa: concentración de empresas, disminución del número de mayoristas, transformación en el sector minorista, tendencia imparable a la diversificación e internacionalización. El resultado es un proceso de creciente dependencia de las empresas de transformación alimentaria

respecto a las firmas distribuidoras, que acaparan la mayor parte del volumen de ventas y en las que el capital foráneo tiene una presencia mayoritaria. Por otro lado, el peso creciente de los grandes distribuidores está debilitando la posición de las empresas medianas y pequeñas en los productos de gran consumo, ya que no tienen capacidad para abastecer a las grandes cadenas multinacionales y se ven sometidas, además, a exigencias de calidad-precio, condiciones de pago, "derechos de entrada", etc., difícilmente soportables para ellas.

Las características de la demanda (marquismo/productos de gran consumo y abundancia de nichos de mercado de productos minoritarios de alta calidad) y la tendencia a la concentración en la comercialización explican la bipolarización en el tamaño de las empresas, lo que en gran medida explica también sus comportamientos diferenciales y sus diferentes estrategias en busca de la competitividad. La dimensión de la empresa tiene en el sector de la alimentación una incidencia relativa como factor de competitividad, pues, como se ha señalado, "el carácter disperso del sector de la alimentación favorece la consolidación de empresas en segmentos específicos o 'nichos de producción'. El control de estos nichos posibilita una situación fuertemente competitiva de la empresa. Muchas veces el desarrollo de la empresa ha estado ligado al avance experimentado por un segmento del mercado o 'nicho' en que la empresa tenía ventaja competitiva"<sup>1</sup>.

## **2. La posición de la industria de Castilla y León**

La industria agroalimentaria de Castilla y León tiene un importante peso específico en el contexto nacional. Ocupa los primeros puestos entre las distintas regiones en bastantes de los principales indicadores del sector; a lo que hay que añadir el protagonismo de algunas de sus empresas y subsectores en los procesos de reordenación del sector y en las estrategias que marcan su futuro. De este modo, la industria agroalimentaria de Castilla y León se ha convertido en marco de referencia inexcusable cuando se trata de valorar la situación en que se encuentra el sector y sus expectativas de futuro.

---

<sup>1</sup> Viladomiu, L., Gil, M. A., Melé, J. y Cantos, M., "Aproximación a los factores micro-organizativos de competitividad de las empresas de la alimentación", *Revista Española de Economía Agraria*, n. 174, 4/1995, p. 25.

Ese protagonismo a nivel nacional tiene su correlato lógico en la destacada posición que ocupa en la estructura productiva de la comunidad autónoma, donde comparte primacía con los otros dos núcleos básicos de la industria regional: automoción y química-plásticos. En este estudio hemos centrado la atención en sus características estructurales, los subsectores dominantes, los contrastes de su sistema empresarial y las pautas de localización de las plantas de producción. El análisis de todos estos aspectos revela una realidad compleja y diversificada, pero definida al mismo tiempo por una serie de tendencias básicas que exponemos, de manera esquemática, a continuación:

a) Se observa una clara *especialización* en subsectores con fuerte arraigo en el pasado industrial de la región y que continúan marcando sus principales señas de identidad en este sector: fabricación de productos de origen ganadero (cárnicas y lácteos), transformación del cereal como materia prima y reafirmación de sus ventajas comparativas como gran espacio productor de azúcar.

b) La *estructura empresarial* determina en buena medida las orientaciones productivas de cada uno de los subsectores. Destacan por su fuerza extraordinaria algunos grupos y empresas con un gran protagonismo en el mercado nacional y con una penetración creciente en el mercado internacional. Su presencia refuerza la sólida posición adquirida por Castilla y León en el sistema agroalimentario, a la vez que pone de manifiesto la envergadura de los procesos de ajuste y el aumento de las economías de escala empresariales que en él tienen lugar.

Junto a ellos nos encontramos con un número cada vez mayor de pequeñas y medianas empresas con una gran capacidad de adaptación a las innovaciones, a los requerimientos de la competitividad y a las exigencias cualitativas del mercado, única garantía de supervivencia y de superación de las limitaciones estructurales asociadas a su dimensión. La calidad –avalada tanto por certificaciones oficiales como por el prestigio adquirido en el mercado– se ha convertido en el elemento distintivo y en la vía de futuro en algunos subsectores caracterizados por un elevado nivel de atomización empresarial.

c) La industria agroalimentaria se ha mostrado capaz de dinamizar los potenciales de desarrollo allí donde se han consolidado proyectos empresariales consistentes. A la vista de la *distribución del sector en el territorio de la comunidad autónoma*, puede decirse que en

los momentos actuales constituye uno de los soportes primordiales de su articulación productiva y la actividad económica que mayores posibilidades ofrece a los espacios más discriminados por los principios de localización preferencial de las empresas en enclaves muy concretos y seleccionados. A este respecto, esta distribución muestra una relación de complementariedad muy positiva desde el punto de vista de los equilibrios internos de la región: junto a la implantación en los puntos industrialmente más activos (y que coinciden básicamente con los principales núcleos urbanos), cobran pujanza ciertas áreas rurales donde a menudo se configuran auténticos sistemas productivos locales que aportan nueva vitalidad económica y social a dichas zonas.

### **3. Líneas estratégicas de las empresas**

A partir del análisis de la compleja y diversificada realidad empresarial de Castilla y León en este sector, de sus fortalezas y debilidades y de los procesos que van estructurando el mercado en el que se desarrolla su actividad, proponemos a continuación las que, a nuestro entender, deberían ser –algunas lo son ya– líneas estratégicas prioritarias en la actuación de las empresas de la región.

#### **Calidad e innovación**

En general, los productos agroalimentarios de Castilla y León gozan de una merecida fama de calidad. Muchos de los productos de la comunidad autónoma han adquirido una posición muy sólida en el segmento alto del mercado. En buena medida, es la consecuencia lógica de disponer de unas producciones agropecuarias de contrastada calidad. Como señalamos en el epígrafe dedicado a la agricultura y ganadería, el futuro de ambas actividades en nuestra comunidad autónoma pasa por las producciones de alta calidad, para algunas de las cuales Castilla y León se encuentra en una situación privilegiada tanto a nivel nacional como internacional.

Es importante, sin embargo, no caer en la tentación de la complacencia y el inmovilismo. La calidad no es un concepto estático; los componentes que la definen evolucionan. El control y la mejora en todos ellos es fundamental. Un simple caso como el de las “vacas locas” puede dar al traste con décadas de duro trabajo y una sólida ima-

gen de calidad. Se están haciendo grandes esfuerzos para implantar normas de calidad en todos los subsectores, pero este esfuerzo debe ser aún mayor, sobre todo en algunos que se encuentran muy atomizados.

En un mercado caracterizado por la diferenciación, la innovación –tanto de proceso como de producto– es un aspecto básico. La innovación exige invertir en investigación y desarrollo (I+D). En la encuesta a los empresarios se detecta que mientras entre las grandes empresas hay conciencia mayoritaria de esta necesidad, en el resto existe una escasa inquietud, lo que supone una seria amenaza para su desarrollo e incluso para su supervivencia. Como señala Álvaro Espina, la escasa inversión en I+D en este sector “constituye una amenaza estratégica para esta industria, especialmente en lo que se refiere al desarrollo de tecnología y maquinaria adaptada a sus necesidades. Estas debilidades influyen negativamente sobre la capacidad de la industria para elevar su tasa de valor añadido y para realizar el procesamiento integral de los productos que llegan al mercado finalista”<sup>2</sup>.

### **Potenciación y racionalización de las producciones artesanas**

Existen multitud de productos agrarios y agroalimentarios producidos en Castilla y León que se caracterizan por una elaboración artesanal de alta calidad y escasa producción. Aunque normalmente no ocupan a mucha gente y sus posibilidades de crecimiento son limitadas por las dimensiones mismas del mercado al que se dirigen, pueden actuar indirectamente sobre la producción agrícola y ganadera generando otro tipo de expectativas y de planteamientos en la producción agropecuaria, lo que a medio plazo puede llegar a concretarse en un nuevo dinamismo empresarial proyectado hacia otros ámbitos como el de los servicios (servicios a las empresas, turismo, etc.).

Las industrias artesanas están surgiendo con gran fuerza, abandonadas por la calidad de los vinos y los productos cárnicos de ciertas zonas de Castilla y León. El planteamiento de este tipo de fabricación se realiza como una producción alternativa de calidad, más ligada a

---

<sup>2</sup> Espina, A., *Hacia una estrategia española de competitividad*, Fundación Argentaria/Visor, Madrid, 1995, p. 132.

la tierra y que deja un gran valor añadido en el productor. El distintivo de estos productos es su elaboración artesana con gran calidad, lo que, unido al apoyo institucional, favorece su comercialización, principalmente a escala regional y nacional. Actualmente existen unas 25 marcas de calidad en Castilla y León, número que tiende a aumentar en los próximos años hasta una previsión por parte de la Junta de cerca de 200 productos. No obstante, en este proceso se corre el peligro de realizar una excesiva fragmentación de la oferta, poniendo en el mercado productos de iguales características con diferentes denominaciones, lo que podría ocasionar la desorientación del consumidor.

Las pautas de consumo, con la revolución Internet, cambiarán radicalmente. Productos que ahora nos parece inconcebible que se comercialicen a través de la red, muy pronto lo harán. Y los productos agroalimentarios no serán una excepción. Este nuevo canal de comercialización a la vez que intensifica la atención a algunos de los procesos que estamos comentando (marca, control e higiene, adaptación a la demanda...) abre un mundo de posibilidades a los pequeños productores de productos artesanales de calidad con pequeñas producciones y con dificultades para entrar en los grandes circuitos de la comercialización. Los productos de "boutique" son claros candidatos (ya se vende vino, aceite y otros productos por Internet directamente desde las industrias productoras). El argumento de los altos costes logísticos con una elevada repercusión en productos que se venden en lotes pequeños empieza a ser más una excusa que un obstáculo insalvable. Evidentemente, en este aspecto las estrategias de colaboración interempresarial son fundamentales. Podrían sondearse posibilidades intrasectoriales e intersectoriales (páginas *web* de la carne, del vino, de las legumbres, de los alimentos de Castilla y León). No podemos caer en la tentación fácil de pensar que el comercio electrónico es sólo una moda.

Sería importante en este ámbito aprovechar el elevado contenido "cultural" de muchos de los productos de calidad de Castilla y León, transformar sus valores añadidos en servicios que se presten a través de la red: información sobre el proceso de elaboración, cualidades dietéticas y nutritivas, historia del producto en la zona de producción, recetas, modos de empleo... Introducir esta producción alimentaria de alta calidad en la cultura del ocio es un reto y una oportunidad que se ha de afrontar.

## **Un esfuerzo de diversificación de la producción agropecuaria y agroalimentaria**

La imagen de calidad asociada a algunos productos de Castilla y León está teniendo un claro efecto difusor en el territorio: su producción se extiende hacia zonas adyacentes. El caso del vino, en el eje del Duero, es paradigmático. Habría que aprovechar más esta imagen de calidad para extender también la gama de productos, manteniendo siempre unos altos estándares de calidad, como principal garantía de su solidez comercial.

Respecto a la industria agroalimentaria, ese esfuerzo de diversificación es manifiesto entre las grandes empresas del sector en la comunidad. Otras empresas de menor dimensión demuestran que el tamaño no es el criterio determinante en ese desarrollo. En la mayor parte de los casos se trata de un proceso de diversificación a partir de productos característicos o ya consolidados en la estructura productiva de la comunidad autónoma. Sin embargo, algunos proyectos agroalimentarios plenamente operativos demuestran que es posible triunfar en productos completamente ajenos a la tradición productiva de Castilla y León, tanto con materias primas obtenidas en la comunidad como importadas de otras regiones o países.

En este aspecto la producción agrícola y ganadera puede alcanzar un protagonismo evidente. La producción agropecuaria de Castilla y León dirigida a la transformación alimentaria destaca por su especialización en determinados sectores, con las ventajas e inconvenientes que esto supone. Para sobrevivir a los cambios que se están produciendo (tanto en la industrialización y comercialización de los productos como en la nueva PAC), se halla abocada a corto plazo a sufrir una transformación importante, que pasa por la modernización de las explotaciones, la incorporación de mano de obra joven y cualificada, la reducción de los costes y el empleo de las últimas técnicas de producción.

Junto a ello, debería hacerse un esfuerzo de diversificación hacia nuevos productos, aprovechando, entre otras, las posibilidades que ofrecen el regadío y las nuevas producciones ganaderas. En el sector agrícola, la agricultura ecológica ofrece unas excelentes expectativas de crecimiento que justificarían un mayor impulso de las iniciativas en ese campo. Al igual que ya ocurre con la ganadería (mucho más sensible por los escándalos suscitados por el mal de las "vacas locas" en Reino Unido o el de los pollos en Bélgica), los consumidores se-

rán cada vez más receptivos y demandantes de productos “naturales”, muchos de los cuales no exigen una gran transformación pero sí un especial cuidado en lo que se refiere a su presentación y a la información sobre su modo de producción, sus características y sus indicaciones.

### **El reto formativo**

Los representantes de todos los subsectores encuestados destacaron como una de las mayores dificultades en el desarrollo de su actividad el déficit de personal adecuadamente formado y, sobre todo, la carencia de centros de formación de los profesionales de base necesarios en cada industria, no tanto en lo que se refiere a titulados superiores sino a oficiales o especialistas, desde podadores hasta mata-rifes. La Administración de la comunidad autónoma debe procurar la implantación y gestión de estas titulaciones o niveles formativos, bien con personal propio o bien facilitando y apoyando la creación de centros gestionados por fundaciones en las que participen los profesionales de los subsectores interesados, quienes mejor conocen sus propias necesidades.

La apuesta específica del sector agroalimentario de Castilla y León por la calidad sólo podrá mantenerse si contamos con trabajadores bien formados, es decir, capaces de responder a las demandas reales de las empresas del sector. De ahí que la colaboración de las empresas y de las instituciones sea fundamental para estructurar una oferta de formación de calidad y adecuada a las necesidades<sup>3</sup>. Pero todo ello no servirá de nada si los jóvenes castellano-leoneses no están dispuestos a trabajar en ese tipo de empresas. Las dificultades que están teniendo algunos proyectos cárnicos de la montaña leonesa para encontrar trabajadores castellano-leoneses o del resto de España es un hecho bien significativo de que el reto formativo no es sólo de capacitación técnica sino también de promoción de ciertas actitudes y valoraciones.

### **Fortalecimiento de la colaboración interempresarial**

Las líneas estratégicas que acabamos de exponer son, con frecuencia, difícilmente asumibles por muchas pequeñas y medianas empresas que carecen de los recursos económicos, humanos y organiza-

<sup>3</sup> Véase AA.VV., *Qué formación para qué empleo en Castilla y León*, Fundación Encuentro/Caja España, Madrid, 1999.

tivos para ponerlas en práctica, lo que las sitúa en una clara posición de desventaja. Para ellas, la respuesta a estos retos pasa necesariamente por la colaboración interempresarial, en la línea de la creación de sistemas productivos sectoriales y locales.

Son muchos los aspectos en los que puede concretarse la colaboración entre empresas del sector: programas de formación y cualificación de los recursos humanos; creación de plataformas logísticas para el suministro de materias primas; apoyo a la innovación tecnológica a través de centros tecnológicos especializados; fomento de la diferenciación de productos a través de las denominaciones de origen y los servicios a las empresas para implantar sistemas de calidad y diseño; estudios de mercado, promoción comercial y organización de estructuras compartidas para la exportación; corrección de los problemas medioambientales; articulación de las relaciones con el sector primario, con la administración agraria y con los sectores de distribución.

En ésta, como en el resto de las líneas estratégicas que estamos comentando, contamos en Castilla y León con experiencias contrastadas y consolidadas, sobre todo en lo que se refiere a cooperativas de producción y transformación, denominaciones de origen, centros tecnológicos y campañas de promoción. No obstante, es preciso intensificar y extender aún más esa colaboración interempresarial, no sólo por las evidentes ventajas económicas y organizativas que supone para las empresas, sino también por el reforzamiento simbólico y revalorización de las actividades de producción y transformación alimentaria.

#### **4. La respuesta institucional**

Una vez expuesta la situación actual del sector, cabe plantearse una valoración final de sus expectativas de futuro en un escenario en el que se prevé una acentuación de las tendencias que hemos analizado en este estudio en relación con el complejo agroalimentario y la industria en su conjunto. En este contexto, la Administración autonómica apuesta de manera decidida por el reforzamiento de aquellas directrices coherentes con los factores de competitividad ya consolidados y con las ventajas comparativas aún no plenamente explotadas de la industria agroalimentaria de Castilla y León. Junto a ello, se

hace hincapié en una serie de medidas necesarias para superar las disfunciones que aún subsisten en algunos elementos del sistema y cuya persistencia dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados, tal y como se ha puesto de manifiesto en los documentos de diagnóstico previos a la elaboración del Plan Tecnológico Regional. Esta doble vía de actuación se manifiesta con claridad en las dos líneas estratégicas que enmarcan las propuestas del Plan de Desarrollo Regional 2000-2006 para la industria agroalimentaria de Castilla y León:

— Con el fin de fortalecer las economías de escala empresariales y los procesos de innovación asociados a ellas se contempla una política de incentivación *“a la creación, ampliación y modernización de empresas transformadoras de productos vegetales y animales de la región, para la utilización de tecnología punta, la homologación de establecimientos y el apoyo a las agrupaciones de profesionales para la mejora de la comercialización de los productos”*. En la misma línea de despliegue de opciones estratégicas fundamentales se inscriben actuaciones como el *“asesoramiento y apoyo a empresas a través de las Estaciones Tecnológicas”* y el *“fomento del asociacionismo para incrementar el nivel de competitividad”*. Complementariamente, y siguiendo un criterio eminentemente espacial, se expresa la voluntad de promover un régimen específico de ayudas *“para proyectos de interés comarcal orientados a la transformación de productos escasos o alternativos a las producciones comarcales y regionales”*.

— Las anteriores directrices son indisociables de las medidas específicas destinadas a la mejora de la proyección comercial y al aumento de la calidad, con el fin de asegurar y consolidar la competitividad de las empresas del sector. Para lograr este objetivo básico se proponen actuaciones para favorecer el *“acceso de las agroindustrias a las plataformas informáticas de venta”*, garantizar el servicio adecuado de *“asesoramiento y apoyo para la formalización de contratos homologados”* y asegurar el *“control de calidad para productos agroindustriales a través de conciertos con laboratorios profesionales”*. Estas medidas han de ir acompañadas de la *“creación de infraestructuras que garanticen la calidad agroalimentaria en mataderos, ferias, mercados y explotaciones agrarias”*, la realización de *“campañas de promoción de los productos”* y el *“asesoramiento y apoyo técnico a los Consejos Reguladores de las Denominaciones de Origen, Indicaciones Geográficas y Marcas de Garantía”*. La apuesta por la calidad, la mejora del proceso de comercialización y la adecuación a la evolución

de la demanda fundamentan, por último, la propuesta de *"fomento de nuevas Denominaciones de Origen, artesanías alimentarias y productos ecológicos"*.

Los datos y los análisis aportados a lo largo de este estudio muestran que se puede hablar con propiedad de la industria agroalimentaria de Castilla y León como un sector de futuro, entendiendo como tal una actividad productiva de amplia implantación con evidentes potencialidades para competir con garantías de éxito en los mercados nacionales e internacionales. El complejo agroalimentario de Castilla y León dispone de claras ventajas comparativas en algunos subsectores, que adecuadamente explotadas –como de hecho se está haciendo ya en algunos casos– pueden ir conformando un tejido industrial con capacidad para sustentar el desarrollo económico y social de numerosas zonas de la comunidad autónoma. En este momento existe, como hemos visto, una inquietud empresarial, social e institucional que hemos de aprovechar para que este horizonte no se convierta en un tópico recurrente o en una expectativa nunca alcanzada. Pero no debemos olvidar que ese futuro se juega más en las actitudes que en las potencialidades reales, más en las personas que en los recursos económicos y técnicos.

## BIBLIOGRAFÍA

AA. VV., *Qué formación para qué empleo en Castilla y León*, Fundación Encuentro/Caja España, Madrid, 1999.

AA. VV., *Recuperación de lo rural*, Fundación Encuentro/Caja España, Madrid, 1998.

Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León, *Plan Tecnológico Regional de Castilla y León*, Valladolid, 1997.

Alimarket, *Informe anual de la distribución 1999*, (CD-ROM), Madrid, 1999.

Ciria, J. (Coord.), *Situación y perspectivas del sector agrario: aplicación a Castilla y León*, Escuela Universitaria de Ingeniería Agrícola, El Burgo de Osma, 1998.

COAG, *Informe Rural de Castilla y León*, 1999.

Comisión Europea, *Panorama de l'industrie communautaire 97*, Luxemburgo, 1997.

Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, *Anuario de Estadística Agraria de Castilla y León 1996*, 1999.

Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, *Cuentas económicas de la agricultura de Castilla y León*, 1999.

Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, *Memoria de actividades 1998*, Dirección General de Industrias Agrarias y Desarrollo Rural, 1999.

Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, *Plan de Calidad Alimentaria de Castilla y León*, 1995.

Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, *Quién es Quién. Alimentos Tradicionales de Castilla y León*, s.f.

Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, *Quién es Quién en los Vinos de Castilla y León*, s.f.

- Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León, *Anuario Estadístico de Castilla y León 1999*, 1999.
- Decimavilla, E., "Las explotaciones de secano y regadío en Castilla y León: un análisis comparado de rentabilidad para el período 1980-1994", *Economía Agraria*, n. 182 (enero-abril 1998), p. 207-238.
- Espina, A., *Hacia una estrategia española de competitividad*, Fundación Argentaria/Visor, Madrid, 1995.
- Expansión, "Las 5.000 mayores empresas Españolas", (CD-ROM), Madrid, 1999.
- Fundación BBV, *Renta Nacional de España y su distribución provincial. Serie homogénea. Años 1955 a 1993 y avances 1994 a 1997*, Bilbao, 1999.
- Gil, J. M., Iraizoz, B., Rapún, M. y Sánchez, M., *Estrategias empresariales de la industria agroalimentaria de Aragón y Navarra*, 1998.
- Gordo Gómez, P., *La industria agroalimentaria en Castilla y León*, Junta de Castilla y León, 1998.
- Instituto Nacional de Estadística, *Encuesta industrial de empresas 1998*, 1999.
- Instituto Nacional de Estadística, *Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas 1997*, (diskette), 1999.
- Instituto Nacional de Estadística, *Encuesta de Población Activa*.
- Instituto Nacional de Estadística, *El Directorio Central de Empresas*, 1999.
- Jordana, J., Ramos, J. et al., *Oportunidades de inversión industrial alimentaria española en América*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1998.
- Juan i Fenollar, R., *La formación de la agroindustria en España 1960-1970*, Servicio de Publicaciones Agrarias, Madrid, 1978.
- Manero, F., *La industria en Castilla y León. Dinámica, caracteres, impacto*, (3ª ed.) Ámbito Ediciones, Valladolid, 1983.
- Manero, F. y Pascual, H., "Castilla y León ante el cambio industrial: ajustes productivos y estrategias de desarrollo", en *La Economía de Castilla y León ante el siglo XXI*, Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León, 1998, p. 109-166.

Manero, F., Andrés, G. y Molina, I., *Industria y Territorio en la Región Fluvial del Duero/Douro*, SEPES/Fundación General de la Universidad de Valladolid, Valladolid, 2000.

Massot, A., "Acuerdo de Berlín sobre la Agenda 2000. Resultado de la negociación" (I y II), *Vida Rural*, n. 89 y 90 (junio y julio 1999).

Massot, A., "Hacia una nueva política rural integrada en una Europa abierta", *Economía Agraria*, n. 182 (enero-abril 1998), p. 9-74.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, *Anuario de Estadística Agroalimentaria 1999*, 1999.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, *La agricultura, la pesca y la alimentación en 1998*, 1998.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, *La alimentación en España 1998*, 2000.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, *Cuadernos de Información Económica de la Industria Agroalimentaria*, 1995-1998.

Ministerio de Industria y Energía, *Boletín de Coyuntura Industrial*.

Ministerio de Industria y Energía, *Informe sobre la industria española 1997-1998*, 1999.

Prieto, A. y Zoffio, J. L., "La economía agraria de Castilla y León", en *La Economía de Castilla y León ante el siglo XXI*, Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León, 1998.

San Juan, C., *Eficacia y rentabilidad de la agricultura española*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1987.

San Juan, C., *La modernización de la agricultura española (1956-1986)*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1989.

Sumpsí, J. M., *Modernización y cambio estructural de la agricultura española*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1994.

Viladomiu, L., Gil, M. A., Melé, J. y Cantos, M., "Aproximación a los factores microorganizativos de competitividad de las empresas de la alimentación", *Revista Española de Economía Agraria*, n. 174, 4/1995.