SITUACION COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA CARNICA EN NAVARRA

Mª Mercedes Sánchez García
Universidad Pública de Navarra

1. Introducción

En este trabajo se pretende describir la situación competitiva de la agroindustria cárnica en la Comunidad Autónoma de Navarra y compararla con los rasgos básicos del total de la industria agroalimentaria de la región. La competitividad es la capacidad de las empresas para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota en un determinado mercado. Para evaluar esta dimensión se tendrán en cuenta los precios o costes empresariales del sector y otros atributos como la calidad, el diseño, el servicio post-venta, etc., determinantes de la diferenciación de los productos y considerados el origen de importantes ventajas adicionales a largo plazo. Se tratará de analizar su nivel de tecnología e innovación, aspectos directamente ligados a la especialización comercial, al aumento de la productividad o al desarrollo de nuevos productos; sus políticas comerciales, y la percepción de los empresarios respecto a su nivel competitivo y perspectivas de actuación en el futuro para mejorar sus deficiencias.

El 23% de los establecimientos agroindustriales navarros pertenecen al subsector cárnico, representando al 12% del total del empleo de esta industria. Luego, existe un alto grado de atomización del sector, ya que el 78% de los establecimientos tienen menos de cuatro empleados y únicamente el 8.5% del total pueden considerarse grandes empresas, empleando a más de 20 trabajadores. El sector agroindustrial navarro ofrece un menor nivel de atomización, aunque su tamaño medio no supera los 16 empleados (Cuadro 1).

Cuadro 1. Comparación del número y tamaño de los establecimientos agroindustriales navarros y del subsector cárnico.

	Menos de 4 trabajadores		De 4 a 19 trabajadores		Más de 20		TOTAL
	Número	%	Número	%	Número	%	
CARNICA	146	77.6	26	14	16	8.4	188
Total IAA	491	61.0	172	21	139	18	882

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agroindustrial del Gobierno de Navarra.

Si se consideran únicamente establecimientos agroindustriales aquellos con un número de trabajadores superior a cuatro, pensando en el resto como empresas artesanas, se ofrecen las mismas proporciones en las variables anteriores. El 11%[1] de la población agroindustrial pertenece a la rama cárnica, el tamaño medio del establecimiento se elevaría a 31 trabajadores, siendo inferior a la media agroindustrial navarra de 38 empleados. Este nivel de atomización del sector obligará a luchar por la presencia de condiciones más ventajosas.

2. Situación competitiva

La información sobre el entorno competitivo se ha obtenido a traves de una encuesta personal

[1]La rama cárnica ocupa el tercer lugar en el Ranking de empleados de la agroindustria navarra, precedida del subsector hortofrutícola con el 51% de los establecimientos y la rama cerealista con el 14%.

dirigida a una muestra representativa de la industria agroalimentaria de la Comunidad Foral[2]. Respecto al nivel de innovación empresarial o de renovación tecnológica se ha observado un escaso destino de recursos humanos y financieros a esta actividad en la agroindustria navarra, siendo menor aún en el subsector cárnico. Estos recursos tienen su origen fundamentalmente en la propia empresa y se financian principalmente mediante activos empresariales (Cuadro 2).

Cuadro 2. Comparación de la política de innovación y renovación tecnológica de la agroindustria navarra y del subsector cárnico.

	Empleados	Gastos Trabajador	Gastos Empresa	Financia Empresa	Falta Recursos	Proceso	Producto	Admin.
CARNICO	0.3	12.637	79%	100%	60%	67%	33%	33%
Total IAA	0.8	25.363	85%	92%	54%	79%	38%	31%

Para intentar mejorar el nivel tecnológico de la agroindustria debe recurrirse a mercados regionales, nacionales o europeos, siendo las industrias cárnicas de mayor dimensión las que deben desplazarse a lugares más alejados. Si bien, la falta de recursos financieros es la principal dificultad para implantar estas mejoras productivas, no siendo considerados factores limitativos la mano de obra, la información sobre su existencia, la incertidumbre de sus efectos o la ausencia de apoyo institucional. El proceso productivo se considerá el área preferida para la implantación de esta mejoras, seguido del producto y de los sistemas de organización o administración de la empresa. Debiera mejorarse esta deficiencia por el alto grado de rivalidad en esta rama agroindustrial, basada en la sobrecapacidad productiva y acuciada en el caso de ofertar productos con largos periodos de maduración y lenta capacidad de respuesta sobre las modificaciones de la demanda, cada vez más exigente, especialmente la rama de elaborados cárnicos, con representación mayoritaria en Navarra. En esta mejora deben tenerse en cuenta las elevadas barreras a la entrada y las escasas a la salida, unido al limitado crecimiento del consumo. Por ello sobre las de pequeño tamaño se puede recomendar su limitación al ámbito local, para eliminar las desventajas a largo plazo; o bien, las concentraciones mediante crecimiento o absorción, ya que el elevado carácter familiar de estas explotaciones dificulta la realización de fusiones. Estas uniones debieran permitir la especialización por plantas, aumentando la calidad, la innovación, promoción y formación, para competir en mejores condiciones respecto al elevado tamaño de la agroindustria extranjera con ventajas en economías de escala, de producción y de I+D.

Por otro lado, respecto a las estrategias comerciales se ha observado un número de empleados, 3.5 trabajadores sobre 6.5, y un gasto por trabajador en la distribución y promoción de los productos en la rama cárnica sobre el resto de la agroindustria menor, 132.000 pesetas contra 189.000 pesetas. Fundamentalmente en la distribución de los productos se utilizan redes propias (64%) y adicionalmente se recurre a individuos ajenos a la empresa. Como mecanismos de promoción se asiste a ferias nacionales (51%), y ocasionalmente a foros internacionales (7%), y se edita material de promoción (27%). La utilzación de marcas comerciales para diferenciar la producción en el mercado es importante, representando un 64% de la oferta total, empleandose en el 77% de las ocasiones marcas propias, con un mayor control del valor añadido del producto. Respecto al lanzamiento de nuevos productos o a la retirada de los obsoletos del mercado en la rama cárnica existe un menor dinamismo sobre

[2]El error muestral máximo fue del 8%.

la media agroindustrial, con 1 producto frente a 1.5 en el caso de los nuevos y 0.07 contra 0.5 en el caso de la retirada. Tampoco destacan en el volumen destinado a la realización de estudios de mercado con 8.564 pesetas por trabajador, frente al tampoco elevado valor del total de la agroindustria con 12.014 pesetas. Si bien, los establecimientos de mayor dimensión presenta una postura más dinámica en estas políticas comerciales. En distribución el principal problema no se localiza en el poder de los proveedores, en general escaso, sino en el aumento de la influencia de las grandes superficies y centrales de compra intentando imponer duras condiciones de pago y precios; unido al alto poder prescriptor de estos sobre los clientes finales, especialmente cuanto el producto está poco diferenciado. Por lo que para disminuir esta influencia será importante mejorar la imagen de las marcas y colaborar con los detallistas, dado el alto grado de sustitución de estos productos. Si bien, la entrada de productos del exterior seguirá limitada por el importante componente cultural de estos productos. Por otro lado, debe mejorarse la red comercial deficiente y demasiado enfocada al mercado interior.

Respecto a la percepción empresarial de los productos fabricados destaca su valoración positiva de la imagen de marca, la calidad, el diseño, el envase, el servicio post-venta y el precio. Las deficiencias las localizan fundamentalmente en la publicidad y en la aproximación a la moda. Como se había supuesto apenas se realizan acuerdos de colaboración o acciones conjuntas con otras empresas (13%), siendo su vinculación de origen nacional (100%). Las áreas de unión se aplican indistintamente a materias primas, producto, I+D y comercialización. De acuerdo con sus opiniones las ventajas competitivas se ubican en la calidad de sus productos, en el servicio a los clientes, tan relevante en esta rama productiva. No existen diferencias en precios, en lanzamiento de nuevos productos, o en la tecnología de proceso utilizada. Sin embargo, las desventajas de actuación en el mercado se ubican en el conocimiento de los mercados o en el acceso a los canales de comercialización. Para estos establecimientos cárnicos el origen de la principal competencia se localiza en el mercado regional (73%), lo que demuestra el marcado caractér local de su producción. Para ellos la incorporación a la UE ha supuesto desde la aparición de resultados a corto plazo positivos o negativos, la realización de ajustes, hasta no tener especial incidencia. Para mejorar sus deficiencias les preocupa especialmente la mejora de la capacidad tecnológica, de los costes de producción, de la productividad y del acceso a recursos económicos que les permita fundamentalmente mejorar la calidad final del producto.

3. Conclusiones

El nivel de atomización de la rama cárnica en Navarra provoca un elevado grado de rivalidad empresarial, que junto a las altas barreras a la entrada y escasas a la salida, favorece la recomendación de un ámbito local para sus producciones, o la especialización en plantas para mejorar las defiencias en costes.

Por otro lado, debido al incremento del poder de negociación de la distribución agroalimentaria y a su influencia sobre los clientes finales, será importante el establecimiento de relaciones con los detallistas, especialmente cuando el producto está poco diferenciado y no existe una buena imagen de marca. De acuerdo con estas orientaciones la mejora de la calidad final del producto, junto al aumento del grado de profesionalidad de los gestores empresariales serán alternativas estratégicas importantes de esta rama agroindustrial.

BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, J.A. (1.992). Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empiricos. Información Comercial Española. Nº 705, Págs.38-76.
- MAPA (1.993). Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España. Sector Cárnico.