

# LA POLITICA DE LA GAMA DE PRODUCTOS EN LA INDUSTRIA CONSERVERA MURCIANA

Por  
JOSE LUIS MUNUERA ALEMAN (\*)

## I. INTRODUCCION

**I**NCLUIDAS en la Industria Alimentaria, las conservas vegetales han sido específicamente reguladas por Real Decreto del 2 de junio de 1978 (n.º 2420). En su artículo tercero se definen como «alimento elaborado a base de productos de origen vegetal, con o sin adición de otras sustancias alimenticias permitidas, sometidas a tratamientos autorizados que garanticen su conservación y contenidos en envases apropiados». A partir de esta definición podemos extraer la nota fundamental que caracteriza a estos elaborados: tras la aplicación de un determinado procedimiento/s, los productos agrarios perecederos son transformados en productos no perecederos.

Sin entrar en el análisis de las distintas alternativas tecnológicas aplicadas, hay que hacer una mención especial a la del «calor», por la antigüedad del sistema —la primera fábrica que lo utilizó data de 1798—, y por la gran cantidad de productos que transforma.

Dentro de la evolución del complejo sector agroalimentario, el subsector de las conservas vegetales ocupa actualmente una po-

---

(\*) Profesor titular de comercialización e investigación de mercados (Universidad de Murcia).  
— Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 143 (enero-marzo 1988).

---

sición relevante. En éste se incluyen las conservas de hortalizas, de frutas, los zumos y los néctares, además de los platos precocinados, con una tecnología de conservación idéntica para todos.

Cada uno de estos elaborados tiene unas peculiaridades distintas en el consumo; asimismo, los canales de distribución varían de unos a otros. A todo ésto hay que sumar las complejas relaciones que existen respecto al sector agrario. Como consecuencia de estos factores, la gama de producción resulta a menudo difícil de gestionar por parte de los empresarios.

El estudio que recogen estas páginas se centrará en la realidad de la cartera de productos del conjunto de empresas conserveras ubicadas en el Sureste español. Tratará, igualmente, del análisis de las distintas decisiones que afectan a la misma, junto con algunas consideraciones futuras respecto al subsector.

## II. CONSIDERACIONES GENERALES

Antes de abordar el análisis detallado del procedimiento seguido y de plasmar las conclusiones de la investigación, hemos de apuntar una serie de características fundamentales que definen la problemática general de las empresas objeto de nuestra atención.

Empezaremos por destacar aquellas circunstancias que hacen referencia al empresario y a la empresa en concreto, y continuaremos con el estudio de algunos de los elementos que configuran su entorno, como son los proveedores y los mercados.

- a) Con referencia a la empresa es necesario, antes de nada, destacar el problema de su dimensión. Existe una gran heterogeneidad en la dimensión de las empresas conserveras; el mayor número de éstas son pequeñas y medianas, con poca relevancia en el mercado. Sin embargo, junto a este minifundismo empresarial hay un pequeño grupo de empresas que podríamos catalogar, sólo en este sector, de «grandes», atendiendo a sus volúmenes de venta y personal ocupado.

Otro dato significativo de esta situación lo constituye el

---

hecho de que la mayoría de las empresas siguen teniendo una estructura familiar, tanto en lo que se refiere a la propiedad del capital, como al funcionamiento de su organización interna; circunstancias que si bien no son impedimento para una buena gestión empresarial, sí han dificultado la necesaria rapidez en la adaptación al cambio producido en los años setenta y ochenta.

Esta lenta adaptación de las empresas, fundamentalmente debida a la constante mutación en las pautas de comportamiento en el consumo, a la mayor complejidad que lleva aparejada la dirección de una empresa actual y a la necesidad de unos mayores conocimientos financieros, organizativos, fiscales y comerciales, está determinando que el número total de empresas esté disminuyendo. Otras unidades, en cambio, con una gerencia mucho más profesionalizada, están logrando índices de crecimiento muy elevados, debido, más que al aumento del consumo, a la desaparición de las anteriores.

Este modelo también es común a otros muchos sectores de la industria alimentaria, denominado en economía «modelo dual»: pocas empresas de cierto tamaño luchan en el mismo mercado con muchas empresas minúsculas, produciéndose una continua concentración del mercado a base del crecimiento de las primeras y la desaparición de las segundas.

- b) De la relación compleja empresas industriales-sector agrario surge la necesidad de considerar a aquéllas como una prolongación de la actividad agraria, precisamente porque se surten de ésta; se adquieren productos agrarios perecederos (frutas y hortalizas, principalmente) y, mediante su transformación, se obtienen otros de larga duración. Esta imbricación entre agricultura e industria supone que las fluctuaciones de la primera influyan de manera decisiva en la segunda. Así, las oscilaciones anuales de las producciones agrarias repercuten en las cantidades disponibles para la industria y, por supuesto, en los precios de adquisición. Por otro lado el problema es aún más gra-
-

ve, pues habría que añadir que la industria conservera está excesivamente basada en la existencia de destrios. Es decir, no existen variedades que se cultiven por su idoneidad industrial (salvo el tomate), comprando la industria las cantidades que el consumo en fresco (nacional o para la exportación) no puede absorber. Este conjunto de variables aleatorias dificulta enormemente los planes de fabricación, la configuración de los calendarios de producción, las previsiones de los precios de venta, etc., actividades, todas ellas, que deben estar perfectamente estandarizadas.

- c) La tercera circunstancia se refiere a las variaciones en la distribución. Como sabemos, muchas pequeñas empresas están desapareciendo mientras las llamadas «grandes» se fortalecen cada vez más. Entre las razones de esta situación —que afecta también al sector de la distribución— apuntaremos que, de forma general, ha influido en gran medida la existencia de unos mayores presupuestos comerciales y la facilidad de acceso a fuentes de financiación, al tiempo que se han ido consiguiendo economías de escala en la producción. A pesar de ello, la oferta aún sigue estando bastante dispersa. Como hemos dicho, el sector distribuidor sigue dicha tendencia, con una rápida concentración de la demanda en forma de cadenas de minoristas, grandes almacenes y diversas formas de integración, lo cual repercute negativamente en las pequeñas unidades empresariales a la hora de comercializar sus productos. La realidad es que para éstas el acceso al mercado será cada día más difícil salvo que formen entidades asociativas industriales para la comercialización en común.

Hechas estas observaciones generales y antes de centrarnos en las empresas del Sudeste hay que hacer una breve referencia a la situación global del mercado español. Aparte de dicha zona, existen otras bastantes más importantes en cuanto a número de empresas se refieren: en Aragón-La Rioja existen 150 conserve-

---

ras agrupadas en CONSEBRO, y en Andalucía y Valencia existe una pujante actividad conservera.

No obstante, hay que precisar que el área del Sudeste es la que mayor grado de desarrollo ha alcanzado, ya que en ella se encuentran las empresas más relevantes. Basten sólo unos datos: según estimaciones de la Dirección de la Asociación de Investigación de Conservas Vegetales de Murcia la industria murciana participaba en 1983 con un 45% en el mantenimiento de empleo dentro del sector, en un 17% en cuanto a número de empresas, y en un 30% respecto al valor de la producción final. Quizás el dato más significativo sea el que —según la misma fuente— participara con más del 65% de la exportación nacional [1].

Siguiendo con las cifras diremos que entre 1982 y 1983 la tasa de crecimiento del volumen exportado por las quince empresas exportadoras de conservas vegetales (incluidas las de encurtidos y aceituneras), era del 50,42%; siete de ellas contaban con un índice medio de crecimiento del 80,4% y eran murcianas. Tomando ahora como base las 50 primeras, en ese mismo período, la media de crecimiento para el conjunto era del 46%; 19 de estas empresas pertenecían a la zona en estudio (17 son murcianas, una de Albacete y otra de Alicante), pues bien, las diecisiete murcianas contaban con una media del 83,3%, casi el doble que para todo el grupo [2]. Un dato que no se debe pasar por alto con referencia a estas cifras es que las empresas de la región dedican actualmente más de la mitad de su producción al mercado exterior.

En cuanto al ámbito nacional el sector de las conservas vegetales ha ido evolucionando en los últimos años. Existen muy pocos estudios en profundidad sobre estas empresas, no obstante se puede afirmar que el mercado exterior, que tradicionalmente había sido el más importante, ya ha dejado de serlo. En concreto, en 1973 se destinaba al mercado exterior el 75% de la producción nacional de conservas, siendo el restante 25% para el mercado nacional [3]. Esta relación casi se ha invertido en 1984, pues se dedica un tercio de la producción al mercado exterior y dos tercios al mercado nacional [4].

---

### III. OBJETIVO Y METODOLOGIA DE ESTUDIO

El estudio, en su origen, intentaba contrastar empíricamente el concepto de cartera óptima de productos, así como el conjunto de decisiones que le afectan. Este fue el intento original que el autor diseñó en su tesis doctoral. Sin embargo, posteriormente, el campo de investigación se amplió a todas aquellas cuestiones que estuvieran relacionadas directa o indirectamente con la gama de productos de las empresas conserveras.

**Objetivo:** En sentido amplio, elaborar una radiografía de la cartera de productos para las industrias conserveras y determinar su posible evolución. En concreto, se trataba de responder a las preguntas:

- a) ¿Existe o no una concepción de la cartera de productos en las empresas?
- b) ¿Quién, cómo y en base a qué criterios se toman las decisiones que afectan a la composición de la cartera de productos?

Con este fin se distribuyó el análisis en distintos apartados, que pasamos a enumerar:

1. *Política de marcas.*— Es decir, investigación sobre las distintas marcas ofrecidas por los empresarios, analizando las razones de su existencia.
  2. *Relación producto-mercado.*— Observar las diferencias que se dan en los productos según el mercado de consumo y, más concretamente, las posibles disparidades existentes en el mismo según que su destino sea nacional o internacional.
  3. *Dimensión del catálogo.*— La relación entre la amplitud del catálogo (número de referencias) y la dimensión de la empresa (volumen de ventas), constituye un problema importante del que los empresarios deben estar concienciados. En este punto nos preguntamos: ¿en qué grado lo están los empresarios murcianos?
  4. *Análisis sobre la cartera de productos.*— Este tema versa sobre los problemas que los directivos tienen a nivel
-

de cartera de productos y el método para detectarlos y resolverlos. También se tratará la evolución de la gama y la importancia relativa que las distintas decisiones tienen a la hora de modificarla.

5. *Decisiones sobre eliminación e introducción de nuevos productos.*— La supresión o adición de artículos son decisiones que afectan de manera decisiva al engranaje de la cartera de productos. Se analizarán en este punto las variables que influyen en dichas decisiones y las posibles soluciones para afrontar estos problemas.
6. *Perspectivas futuras.*— Realizadas, sobre todo, en base a la cualificación de los interlocutores, nos aproximarán al futuro de las distintas líneas de productos estudiadas.

**Metodología:** A fin de conseguir estas metas diseñamos una investigación delimitada en las siguientes etapas:

1. *Población.*— El universo o población a estudiar lo constituían todas las empresas dedicadas a la elaboración de conservas vegetales, mediante la tecnología del calor, ubicadas en Alicante, Almería, Albacete y Murcia. Tras eliminar algunas de reducidas dimensiones (inferiores a 100 millones de pesetas en ventas) y aquellas sociedades instrumentales existentes únicamente por razones comerciales, obtuvimos una población de 69 empresas. De éstas, trece declinaron cualquier tipo de colaboración.
  2. *Muestra.*— Del total de 56 empresas potencialmente muestrables sólo realizamos 31 entrevistas. No obstante, estas 31 empresas representan a 34 sociedades y, entre ellas, se encontraban las empresas líderes del sector, tanto del mercado interior como del exterior. Otro dato significativo es que entre las primeras 50 firmas exportadoras, 13 pertenecen a la muestra (recordemos que había un total de 19 sociedades de la zona entre las 50 primeras). Esta cifra, unida a un conjunto de pequeñas conservas con gran experiencia y antigüedad, avalan suficientemente la representatividad de la muestra.
-

3. *Método de Encuesta y Trabajo de Campo.*— La encuesta fue personal en 27 casos, con cuestionario estructurado al director de marketing o al gerente-propietario, y admitía una cierta versatilidad a la hora del tratamiento de la información, ya que cada entrevista podía oscilar entre treinta minutos y cuatro horas, según la calidad o el interés del entrevistado; también se efectuaron cuatro cuestionarios postales. Las entrevistas se llevaron a cabo en la sede social de la empresa previa concertación telefónica. Todo el trabajo de campo se efectuó entre julio y agosto de 1985.
4. *Análisis.*— Posteriormente se procedió a la tabulación de los datos. Los principales resultados van a ser aquí presentados, pero hay que precisar que para la obtención de unas conclusiones válidas acerca de la política de la gama de productos, se ha dividido la relación de empresas entrevistadas en dos grupos bien definidos, dado que no tendría sentido dejar de lado la estrecha relación existente entre dimensión empresarial y catálogo de productos. Las características de estos grupos son:

El *GRUPO A*, formado por las grandes empresas de transformados vegetales cuyas características generales son (Cuadro 1):

Cuadro n.º 1

## RELACION DE EMPRESAS «GRANDES» ENCUESTADAS: GRUPO A

1.	Maximino Moreno S.A. ....	Molina de Segura (Murcia)
2.	Industrias Prieto S.A. ....	Molina de Segura (Murcia)
3.	Hernández Contreras S.A. (Fulgencio Hernández S.A.) .....	Molina de Segura (Murcia)
4.	José Sánchez Laveda S.A. ....	Murcia
5.	Antonio Muñoz y cia. S.A. ....	Murcia
6.	Cofrusa .....	Murcia
7.	Hernández Pérez S.A. (Comuna y Herperides) .....	Murcia
8.	Manuel Garrido Fernández S.A. ....	Campos del Río (Murcia)
9.	Hero España S.A. ....	Alcantarilla (Murcia)
10.	Conservas Valverde S.A. ....	Churra (Murcia)
11.	Marín Montejano S.R.C. ....	Lorquí (Murcia)
12.	Conservas Fernández S.L. ....	Bullas (Murcia) (Encuesta Postal)



- Cada una posee un volumen anual de ventas que hemos estimado superior a 1.000 millones de ptas.
- Tienen una dirección muy cualificada.
- El porcentaje de exportación sobre el total de la producción podríamos situarlo en más de un 50%.
- Catálogo de productos muy diversificado tanto en líneas como en formatos.

El *GRUPO B*, compuesto por empresas de pequeña y mediana dimensión, mucho mayor en número, pero con menor importancia e incidencia en el sector. Entre sus características generales podemos destacar (Cuadro 2):

- Venden, según nuestras estimaciones, entre 100 y 1.000 millones de ptas., estando la mayoría por debajo de los 500 millones.
- Existe una gran variabilidad en sus volúmenes de producción y de exportación, según la coyuntura.

Cuadro n.º 2

## RELACION DE EMPRESAS «PEQUEÑAS Y MEDIANAS» ENCUESTADAS: GRUPO B

1. Francisco Sánchez López S.A. ....	Murcia
2. Juan Serrano Pina .....	Murcia
3. Mateo Hidalgo S.A. ....	Murcia
4. Covemur .....	Archena (Murcia)
5. M. García Campoy .....	Archena (Murcia)
6. Joaquín Morte Tornero S.A. ....	Archena (Murcia)
7. Herederos de José Parra Gil .....	Era Alta (Murcia)
8. Fulgencio Caravaca S.A. ....	La Albatalla (Murcia)
9. Conservas Ródenas .....	La Arboleja (Murcia)
10. A. Romero Balibrea .....	Aljuicer (Murcia)
11. Pedro Guillén Gomariz S.L. ....	La Algaida (Murcia)
12. Joaquín Fernández Vicente .....	Las Torres de Cotillas (Murcia)
13. Juan Macanás Gómez .....	Las Torres de Cotillas (Murcia)
14. Simón García Riquelme y Hnos. S.A.	Lorquí (Murcia)
15. Fco. Martínez Lozano S.A. ....	Lorquí (Murcia)
16. Hijos de Ramón Jara Mira S.A. ....	Ceutí (Murcia)
17. Carreño Cuadrado Hnos. S.A. ....	Cehégín (Murcia) (Encuesta Postal)
18. José Iniesta Monteagudo .....	Era Alta (Murcia) (Encuesta Postal)
19. Manuel Mateo Candel .....	Callosa de Segura (Alicante) (Encuesta Postal)

- Hay más heterogeneidad entre ellas, pues hay empresas que exportan el 100% de su producción, mientras que otras se dedican exclusivamente al mercado nacional.
- Los catálogos son mucho más reducidos que los del grupo anterior.
- Deficiente gestión empresarial de sus directivos, lo cual no les impide ser buenos conocedores de la problemática sectorial y seguir sobreviviendo merced a operaciones coyunturales y/o especulativas de alta rentabilidad. Las peculiares características de este tipo de empresario-propietario lo hacen ideal para gestionar pequeñas explotaciones familiares, pero, al mismo tiempo, son incapaces de adaptarse a la rápida evolución del medio en que viven, que les permite subsistir, pero apenas crecer.

#### IV. CONCLUSIONES SOBRE LA POLITICA DE LA GAMA DE PRODUCTOS EN LAS EMPRESAS CONSERVERAS

##### IV.1. *Política de Marcas*

###### **GRUPO A**

Sólo citaremos aquellos datos estadísticos que consideremos imprescindibles para interpretar correctamente nuestras conclusiones. Forzosamente hemos de dejar a un lado algunos datos, pues la heterogeneidad formativa de las personas encuestadas y la fuerte importancia de los aspectos puramente cualitativos dificultan la comparación cuantitativa de las respuestas de los entrevistados.

Antes de enunciar el número de marcas que posee cada empresa es preciso explicar que una empresa puede trabajar con marcas propias o con marcas de terceros. Que las marcas propias pueden ser las correspondientes a la misma empresa o a sociedades puramente instrumentales. Por otro lado, las marcas de terceros tienen un amplio abanico de destinatarios, pues pueden ser marcas de distribuidor, marcas blancas, etc.

---

Una vez hechas estas aclaraciones diremos que el número de marcas por empresa oscila, normalmente, entre dos y tres (excepcionalmente tienen cuatro). Cuando dentro de una misma empresa coexisten cinco o seis es debido a la existencia de una sociedad de tipo instrumental, de tal forma que cada sociedad se encarga, en realidad, de dos o tres. No obstante, la gestión y la producción se lleva a cabo por las mismas personas e incluso en las mismas instalaciones. Las empresas que fabrican exclusivamente néctares o zumos suelen tener una sola marca.

Aunque no se trata de explicar el conjunto de razones teóricas que favorecen la existencia de diferentes marcas si queremos apuntar algunas. Así, el que haya distintas marcas en una misma unidad económica viene favorecido porque el mantener una marca de calidad exige, a veces, poseer segundas marcas que se utilizan para poner en el mercado de productos que por diversos motivos han acabado el proceso de fabricación sin reunir las exigencias de calidad de la primera marca.

En este sentido se manifiestan nuestros entrevistados, pues la principal razón aducida por los responsables comerciales sobre la variedad de marcas estriba en la diferenciación de su calidad.

La segunda razón apuntada en orden de importancia se refiere a que determinados distribuidores solicitan exclusivas de marca. En este caso, la empresa fabrica un mismo producto al cual le asigna distintas marcas con el fin de poder así utilizar distintos distribuidores en el mercado nacional. De esta manera, al entrar en juego distribuidores alternativos y tratarse de distintas marcas, se evita la competencia entre ellos y se consigue una mayor penetración en el mercado.

Por otro lado, todas las líneas de productos en sus distintas modalidades de formato, tipo de envase, calidad, etc., se elaboran para cada una de las marcas de que dispone la empresa. De esta forma el número total de artículos que la misma elabora es el resultado de multiplicar el número de elaborados por el número de marcas con que trabaja.

Otra peculiaridad de excepcional importancia dentro de la política de marcas de las conservas es el elevado porcentaje que representa la venta con marca del distribuidor o importador sobre el volumen de exportación, que suele oscilar entre el 75% y

---

el 85%. Si consideramos que el volumen exportado representa más de la mitad de su producción y que para el mercado interior también elaboran productos con marca de los grandes distribuidores (CIBON, PRYCA, CENTRA, etc.), observaremos la extraordinaria importancia que tienen las marcas de los distribuidores en el mercado de las conservas vegetales, debido, entre otros motivos, a la poca diferenciación con que son percibidos estos productos por el consumidor.

Estos grandes distribuidores de ámbito nacional (cadenas de minoristas, hipermercados, etc.), aconsejan cómo debe ser la calidad y las características del producto que va a ser etiquetado con su propia marca. En el caso de importadores o distribuidores extranjeros, esta relación de dependencia (para el conservero) es aún mayor, al ser las operaciones de mayor envergadura.

Las razones para la existencia de esta situación las podemos encontrar en la orientación empresarial del directivo conservero, mucho más preocupado en la compra de las materias primas y en los procesos productivos que en las actividades de acercamiento de sus productos al consumidor. Estas labores de comercialización se han dejado casi siempre en manos de cadenas especializadas, de mayoristas, importadores, etc. Todo esto ha contribuido, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, a que su poder de negociación haya descendido respecto a estos importantes intermediarios comerciales.

Ultimamente, y a raíz de un incremento en las inversiones publicitarias por parte de las grandes empresas del sector, este mercado empieza a ser más marquista en el ámbito nacional. Consecuentemente, parece vislumbrarse un menor protagonismo de los intermediarios comerciales, al exigir el consumidor una marca determinada a la hora de su compra.

A pesar de este incipiente cambio, las marcas de los distribuidores siguen teniendo una importante cuota en el mercado de los transformados vegetales, agudizando aún más en el mercado exterior, donde el porcentaje de venta con marca del importador o cadena extranjera es mucho más elevado que para el mercado interior. Esta situación se ve acentuada por la prepotencia en la negociación del comprador extranjero, puesto que puede dirigirse a cualquier otra empresa u otro país que fácilmente aceptaría

---

sus condiciones, lo cual hace más difícil que las marcas del productor español se vendan con su denominación original.

Es de destacar, no obstante, el tremendo esfuerzo que están realizando estas empresas para crear, con capital propio, sus propias oficinas de importación en los países de destino. Con ello se pretende eliminar intermediarios y potenciar el control sobre todo el canal distribuidor para introducir las marcas de los fabricantes en los mercados exteriores (E.E.UU. y C.E.E.). Con todo, queremos señalar que esta iniciativa no es la única que debieran acometer estos industriales para resolver la venta de sus productos con marcas propias en el exterior.

### *GRUPO B*

A continuación nos fijaremos en las conclusiones sobre la política de marcas de las empresas pequeñas y medianas, centrándonos en las diferencias más significativas respecto a las grandes.

Entre las razones aducidas por los responsables comerciales de estas firmas para explicar esta diversidad destaca, con gran diferencia (60% de las opiniones), la necesidad de utilizar un distribuidor distinto para cada marca y obtener así mayor cuota de mercado. Le sigue la de emplear distinta calidad para cada una de ellas (recordemos que el orden de estas razones estaba invertido en el anterior grupo de empresas). La explicación descansa en que las empresas de este grupo, dados sus pequeños volúmenes de fabricación, tienen dificultades para tener calidades diferentes amparadas por distintas marcas.

Cuando estas empresas exportan grandes cantidades de un mismo producto, la marca del distribuidor-importador llega en muchos casos al 100% del valor exportado. No obstante, cuando son operaciones de poca envergadura se suelen utilizar las mismas marcas que se emplean en el mercado nacional.

---

## IV.2. *Diferencias en el producto según el mercado de consumo*

### *GRUPO A*

Este apartado está dedicado a estudiar las diferencias existentes entre los productos, atendiendo a su destino, ya fuese nacional o internacional, y también a los aspectos concretos a que se refiere esa diferenciación (modificación del envase, embalaje, color, grado de azúcar, etc.).

Es imposible normalizar todas las opiniones ya que coexisten empresas, con marcas dirigidas exclusivamente al mercado interior o exterior. Frente a éstas, otras realizan una pequeña diferenciación mediante: una aclaración en distinto idioma en la etiqueta; una modificación en el envase por ejemplo (el envase «A-10» de 3,300 kg es únicamente para el mercado estadounidense); o cambiando el grado de azúcar para determinados almíbares.

Vemos, pues, como estas diferencias que aparecen en los productos según sea para el mercado interior o exterior son de tipo «formal» y vienen impuestas por las propias peculiaridades del mercado consumidor (formato, etiquetas, nombre de la marca), pero no por una necesidad de concebir el producto de manera distinta en su proceso de producción.

Estas diferencias estimamos que son, a la larga, poco significativas; existen otros atributos de los productos susceptibles de ser empleados para potenciar en mayor medida su diferenciación. Aspectos que deberían ser objeto de investigaciones de mercado a fondo si lo que se persigue es captar al consumidor allende nuestras fronteras. Peculiaridades como el grado de utilización de colorantes o conservantes, el nivel de azúcar de los almíbares y mermeladas, el tamaño de los frutos empleados en la elaboración, el grado de cocción, ésto sólo respecto al contenido. Respecto al envase, cuestiones tan importantes como el diseño del mismo, su presentación, formato, colorido, etc., deben ser más tenidos en cuenta. Poniendo más interés en las preferencias del consumidor sobre estas cuestiones se alcanzaría una mayor eficiencia en la planificación y desarrollo de las estrategias de marketing internacional.

### GRUPO B

Caso de no existir en la empresa una marca específica para la exportación, el producto dedicado al mercado exterior es idéntico (excepto la etiqueta) al comercializado en el mercado nacional, en un porcentaje en torno al 80%. Observamos aquí cómo las preocupaciones por variar el producto fabricado son sensiblemente menores que las que tenían las grandes empresas.

### IV.3. Dimensiones del catálogo

#### GRUPO A

La mayoría de las grandes empresas cuentan con un gran número de referencias. Dejando a un lado las marcas, algunas de las empresas entrevistadas con una gran diversidad en su gama de productos amplían la clasificación de la misma, apareciendo en alguna ocasión catálogos cercanos a las 1.000 referencias.

La tónica más generalizada en este grupo de empresas es la posesión de un catálogo, de alrededor de 300 referencias en el cual se combinan las distintas líneas de conservas de frutas, hortalizas, zumos, mermeladas y platos preparados, en una gran diversidad de envases; salvo para aquellas empresas que fabrican néctares y zumos exclusivamente, cuyo catálogo no pasa de las 30 referencias.

Entre las razones para la existencia de estos catálogos tan amplios podríamos destacar las de tipo productivo, pues para mantener la infraestructura industrial en funcionamiento a lo largo de todo el año, es imprescindible combinar distintos productos agrarios, de modo que los períodos de carencia de unos sean suplidos por la cosecha de otros ya que, normalmente, las instalaciones son utilizables para distintos elaborados.

Hay también otra razón de índole comercial; estas empresas, al trabajar con distintos mercados extranjeros, se ven obligadas a elaborar productos acordes a las especificaciones (formato, composición, etc.) de los distribuidores extranjeros. La extensión en formatos o calidades es, en este caso, una exigencia del consumo.

---

Una vez vista la dimensión de la cartera de productos, interrogamos a nuestros entrevistados sobre la posibilidad de seguir manteniendo su actual nivel de beneficios en el caso de que se eliminara un 15% de las referencias. Salvo algunas respuestas en sentido negativo, la mayoría (un 80%) contestó afirmativamente. Nuestra intuición acerca de una gama demasiado extensa se confirmó con otras respuestas a otras tantas preguntas que ejercían labor de test de sinceridad en el cuestionario; aquéllas empresas que habían contestado negativamente a éstas no deseaban reducir la gama ya que, caso de hacerlo, se reduciría su actual nivel de beneficios.

La razón de que la mayoría de estas empresas hayan corroborado la posesión de una gama demasiado extensa, es debido a la total ausencia de una política definida de producto. Esperamos que los empresarios, conscientes del problema, se decidan a solucionarlo a través de análisis periódicos y una evaluación constante de las actuales gamas de productos ofertadas.

Las pocas empresas que afirman tener una buena gama (20%) lo justifican por el hecho de haber optimizado los recursos productivos, financieros, comerciales y humanos, dentro de una eficiente concepción de empresa agro-industrial. Tienen una política de productos definida, dirigida por su propio equipo directivo y asesorada por expertos, además cuentan con una planificación a largo plazo (de ocho a diez años) y a corto plazo, producto a producto.

Otras cuestiones se enfocaron de manera que se pudieran obtener opiniones sobre si el hecho de tener una gama amplia o reducida influiría a la hora de conseguir determinados objetivos dentro de la industria conservera (ver Cuadro 3). No obstante, es preciso matizar los resultados de la encuesta con algunas consideraciones interesantes.

El problema de una gama amplia o reducida viene determinado, en gran medida, por el sistema logístico que utilice la empresa. El procedimiento utilizado para la distribución física del producto influye mucho, ya que la misma gama puede plantear, según las empresas, ventajas o inconvenientes. Los factores que hay que tener en cuenta a la hora de optimizar la gestión logística son muy variados: la organización de las ventas, según sea a tra-

---



Cuadro n.º 3

## VALORACIONES OBTENIDAS ACERCA DE UNA GAMA DE PRODUCTOS AMPLIA Y CORTA (GRUPOS A Y B)

Pregunta 5.	Valoración relativa (1 a 5) de como una «gama amplia» ayuda a:	
	MEDIA GRUPO B: PEQUEÑAS	MEDIA GRUPO A: GRANDES
Cubrir costes fijos de empresas .....	3,1	3,4
Suplir desequilibrios de tipo comercial .....	1,5	3,6
Suplir desfases de tipo productivo .....	2,1	2,4
TOTAL .....	6,7	9,4

  

Pregunta 7.	Valoración relativa (1 a 5) de como una «gama corta» ayuda a:	
	MEDIA GRUPO B: PEQUEÑAS	MEDIA GRUPO A: GRANDES
Mejorar los beneficios .....	3,3	1,75
Reducir los conflictos organizativos en la empresa	3,7	4,25
Disminuir los costes fijos .....	3,7	2,25
TOTAL .....	10,7	8,25

vés de intermediarios o con agentes propios; el medio o medios de transporte que se utilice; el tiempo que se tarda en completar el ciclo pedido, facturación-entrega, etc.

El problema de la segmentación del mercado es, quizás, otro de los más importantes. Los distintos demandantes (cadenas, hiper, minoristas, hostelería y mercado exterior) requieren cada uno su propio elaborado. Para solucionarlo, la empresa atenderá a las exigencias de cada uno de estos sectores; deberá considerar las características del envase, su peso concreto y la calidad esperada de acuerdo a esos mercados específicos. Desgraciadamente, este problema no es atendido suficientemente por la dirección general, y, cuanto menos, a la hora de constituir la cartera de productos.

**GRUPO B**

Todas estas empresas poseen una característica común que las hace distintas a las grandes que, a su vez, constituye una variable fundamental en nuestro estudio. Si las grandes poseían ca-

tálogos de aproximadamente 300 referencias, en este grupo no se sobrepasan las 100; entre todas las encuestadas tienen una media de 47 por fabricante. Esta es una diferencia significativa que confirma nuestra hipótesis acerca de la estrecha relación existente entre dimensión empresarial y catálogo de productos.

Respecto a la cuestión de si podrían eliminar un 15% de referencias sin afectar a los beneficios, las respuestas son muy desiguales. Las empresas con catálogos reducidos (hay empresas que sólo elaboran 10 ó 12 referencias), contestan negativamente (50%), mientras que el otro 50% afirma poder reducir ese 15% en su actual cartera de productos.

Una conclusión ilustrativa sobre la gama se obtiene comparando los juicios sobre la amplitud de la cartera y su influencia en la empresa en el Cuadro 3. Asumimos que algunas de las variables que aparecen en el mencionado cuadro están interrelacionadas, pues por ejemplo: los intentos por superar los desfases de tipo productivo sirven para cubrir costes fijos de las empresas en la pregunta cinco o, mejorar los beneficios, tiene mucho que ver con el intento de reducir los costes fijos en la pregunta seis. No obstante, la suma de ponderaciones para la pregunta cinco (valoración cuantitativa sobre una gama amplia) es mayor para las empresas grandes (9,4; éstas valoran más el tener una cartera diversificada) que para las empresas pequeñas (6,7), las cuales consideran como una ventaja el tener surtidos reducidos.

Esta misma valoración se podría hacer para la pregunta siete; donde las empresas grandes valoran menos (en conjunto 8,25) el que una gama corta ayude a la consecución de determinados objetivos, hecho, por contra, bastante más apreciado por la pequeñas (10,7).

#### IV.4. *Análisis sobre la cartera de productos*

##### **GRUPO A**

Se intentó en este apartado que los responsables de la gama de productos dejaran ver su orden de prioridades, en cuanto a introducción de nuevos productos, modificación de los ya existentes o dejaran entrever sus planes futuros de eliminación. Para ello

---

se planteó la hipótesis de la distribución de sesenta minutos de su tiempo normal entre estas tres actividades.

La totalidad de las opiniones concede más de media hora a la labor de investigación y desarrollo de nuevos productos (cuarenta minutos como media y con muy poca dispersión), tal vez por el auge que en estos últimos años está teniendo todo el sector, o quizás por un verdadero convencimiento de que cada vez se hace más necesario el introducir nuevos productos que racionalizar el catálogo.

A excepción de las escasas empresas que habían contestado que tenían un catálogo ideal (para las cuales estas respuestas son lógicas), no entendemos cómo, a pesar del convencimiento de contar con una gama amplia, se insiste tanto en la tarea de introducir nuevos productos. Ante esta inquietud por el incremento en el número de productos, y sin desconfiar de la sinceridad de nuestros interlocutores, hemos de señalar como única explicación razonable el hecho de que los entrevistados son directores comerciales o de marketing, en cuyo caso la responsabilidad sobre la rentabilidad no entra frecuentemente dentro de sus competencias.

Para este conjunto de empresas, en general, el resto del tiempo se reparte a partes iguales entre las labores de modificación (diez minutos) y las de análisis con vistas a la eliminación (otros diez minutos), con muy poca dispersión.

Las empresas que elaboran única y exclusivamente zumos, mucho más concentradas y con menor número de referencias, presumen de catálogos óptimos y centran toda su atención en la búsqueda de nuevas líneas de productos compatibles con los néctares y zumos tradicionales. Estas empresas dedican el 100% de su tiempo a la búsqueda de nuevos productos, pues sus preocupaciones sobre una gama amplia son nulas.

En cuanto a la labor de seguimiento sobre la evolución de los productos dentro de una firma, es preciso señalar que se utilizan una serie de criterios estadísticos, que citamos por orden de importancia y que aumentan en número cuanto más profesionalizada es la gerencia. Estos son:

1. Volumen de ventas en valor absoluto.
  2. Volumen de ventas en unidades.
-

3. Porcentaje de ventas sobre facturación total.
4. Rotación de las existencias.
5. Número de clientes.
6. Rentabilidad.

La utilización de estos criterios cambia según la empresa, al igual que la periodicidad de su análisis. Mientras que las más profesionalizadas efectúan un seguimiento mensual y comparativo con el mismo período del año anterior, otras se conforman con efectuar una comparación por campañas o, a lo sumo, semestralmente. Sólo una de las empresas entrevistadas funciona con previsiones para cada uno de sus productos, realizando un control de previsión-realización según los objetivos asignados para cada plan (medio y largo plazo), y para cada uno de sus productos.

Generalizando, podríamos resaltar la falta de una adecuada gestión en los productos de las empresas conserveras ya que, salvo tres excepciones, no se realiza una labor de análisis en profundidad sobre la actuación de los distintos elaborados en el mercado. Es criticable que empresas con volúmenes de ventas superiores a los 1.000 millones de ptas. (las líderes superan los 5.000 millones), no realicen con una cierta periodicidad un estudio profundo sobre la evolución de su catálogo en el mercado. Es éste otro de los puntos que las empresas conserveras deben enmendar de cara a una mejor asignación de sus recursos, si quieren permanecer en mercados altamente competitivos como los comunitarios.

A raíz de estos comentarios, queremos hacer notar cómo la dirección de las empresas conserveras ha mejorado tras la incorporación de la segunda y tercera generación de conserveros (no olvidemos que estamos fundamentalmente trabajando con empresas familiares). Sin embargo, es mucha la labor que queda en el tema, y apuntamos la necesaria introducción de personas con una formación más especializada en gestión (economistas de empresa, informáticos) y especialistas en ciencia y tecnología de los alimentos (químicos, biólogos, etc.), de modo que la simbiosis entre la capacidad analítica y formativa de éstos, y la experiencia de estos grupos familiares produzca mejores resultados.

---

**GRUPO B**

Respecto a la propuesta de repartir los sesenta minutos en acciones de política de producto, las respuestas son más equitativas que en el grupo anterior. Los resultados son:

	<u>MEDIA</u>
Investigación y Desarrollo de nuevos productos	29 minutos
Modificación de los productos existentes	19 minutos
Análisis de los productos para su eliminación	12 minutos

Vemos como sigue siendo prioritaria la tarea de introducir nuevos productos. No obstante, el reparto del tiempo está más equilibrado, considerándose la tercera parte del tiempo para la tarea de modificar los actuales productos.

Por los que se refiere al tipo de seguimiento y de control en estas firmas, el nivel en la gestión es mucho más pobre que el realizado en las grandes. Un 30% de las empresas afirma no ejercer ningún tipo de control sobre sus productos. A su vez, el 70% restante efectúa una evaluación muy particular, con criterios únicamente de rentabilidad a nivel individual y con una periodicidad muy irregular (semestral o anual).

**IV.5. Decisiones de introducción y eliminación****GRUPO A**

En estas empresas como en cualquier otra organización los cargos con una determinada denominación no tienen porque tener las mismas atribuciones y responsabilidad de unas empresas a otras. El director financiero, por ejemplo, puede tener atribuciones que en otra empresa corresponden al director de administración o a otro directivo. Comentamos este hecho porque nos parece interesante destacar que, aunque el entrevistado ha sido siempre responsable de las actividades relacionadas con los mercados (ventas, comercial, publicidad logística, etc.), no tenía en todos los casos ni las mismas, ni todas las competencias que deberían atribuirsele a un director de marketing.

---

De este modo, las decisiones de abandonar la elaboración y venta de determinados productos no entraban, en ocasiones, dentro de la órbita de sus responsabilidades; así lo demuestran las contestaciones de nuestros interlocutores, al decirnos que dichas decisiones son tomadas por el director general o consensuadas entre todos los directivos.

Estas afirmaciones demuestran el poco conflicto que origina esta problemática en las empresas, puesto que sólo se llega a plantear el abandono de un producto cuando todas las partes implicadas de la unidad económica están convencidas de la necesidad de su eliminación. Al no existir una discusión entre los ejecutivos responsables de las distintas áreas en la empresa (como consecuencia de la no asignación de objetivos a producción, comercial y financiación), se produce una espera que dura hasta el final de la vida del producto, lo que da lugar a catálogos que no son rentables y excesivamente amplios como ya hemos comentado.

Respecto a los procedimientos para la eliminación de productos, no existen métodos implantados y formalizados para detección, análisis y eliminación de referencias no interesantes, utilizándose solamente los criterios estadísticos ya citados.

Otras cuestiones trataban de evaluar el grado de importancia relativa que un conjunto de variables tienen a la hora de eliminar un producto del catálogo [5]. En el siguiente cuadro presentamos las diversas variables consideradas en la investigación y el orden de importancia dado por los dos grupos de empresas estudiados (Cuadro 4).

En cuanto a la cantidad de productos que han sido eliminados, la mayoría de las empresas apenas lo ha hecho en los últimos seis años, salvo algunas excepciones, como la línea de platos preparados que quizás ha sido la más reestructurada. En general, se puede afirmar que no ha habido eliminaciones significativas en dicho período. Si tomamos en consideración ahora la cantidad de los que han sido introducidos, se puede afirmar que todas las empresas sin excepción lo han hecho, y que en la mayoría de los casos (un 70%), el número de productos nuevos es muy superior al de los eliminados.

---

Cuadro n.º 4

ORDEN DE IMPORTANCIA DADO PARA LA ELIMINACION DE PRODUCTOS  
(GRUPOS A Y B)

Orden de importancia que estas variables tienen a la hora de eliminar productos	GRUPO A	GRUPO B
Imagen del producto .....	4.º	6.º
Tendencia en la curva de ventas .....	3.º	1.º
Problemas de aprovisionamiento de materias primas	2.º	6.º
Influencia del producto sobre las ventas de otros productos .....	4.º	8.º
Relaciones con los distribuidores .....	5.º	5.º
Contribución absoluta a la cifra de ventas .....	6.º	2.º
Rentabilidad de producto .....	4.º	3.º
Política de gama completa .....	3.º	7.º
Tendencia descendente en el precio de venta .....	1.º	4.º

**GRUPO B**

Ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un procedimiento formal para la eliminación de productos no interesantes. en cuanto a la importancia relativa que determinadas variables tienen para la eliminación de un producto del catálogo. Véase el Cuadro 4.

Respecto a la cantidad de productos que han sido eliminados, gran parte de los encuestados lo han hecho en los últimos años; excepcionalmente, hay empresas que pasan de tener 300 referencias a 100 en tan sólo los últimos cinco años. Contrariamente al caso anterior, aquí el número de los introducidos es muy inferior al de los eliminados, confirmándose así la tendencia a la concentración en pocas líneas de productos. Esta medida se plantea como única alternativa de supervivencia para estas empresas de pequeña y mediana dimensión; sólo sirviendo a segmentos concretos y bien localizados del mercado, podemos pensar que se asegurarán una continuidad a largo plazo.

IV.6. *Perspectivas futuras***GRUPO A**

La pretensión en este último bloque era por una parte obtener unas previsiones acerca de las líneas de productos fabricados por las empresas conserveras y, por otro, el facilitar un cambio de impresiones con los entrevistados a fin de conseguir información cualitativa sobre tecnología, productos sustitutivos, competencia nacional e internacional, etc.

Las respuestas acerca de las perspectivas futuras de estos productos, expuestas por nuestros interlocutores para el mercado interior y el mercado exterior en conjunto, las presentamos en términos porcentuales en el Cuadro 5.

Cuadro n.º 5

PERSPECTIVAS FUTURAS PARA LAS CONSERVAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS (GRUPO A)

	Muy buenas	Buenas	Regular	Malas	Muy Malas
Néctares y zumos .....	44,4	22,2	22,2		11,1
Mermeladas y confituras .....	10	60	20	10	
Conservas de frutas (almibares) ..	40	50	10		
Pulpas y concentrados de frutas ..	12,5	62,5			25
Hortalizas en conservas .....	11,1	55,5	22,2		11,1
Platos preparados .....	12,5	25	50	12,5	
Hortalizas congeladas .....	55,5	44,4			
Deshidratados .....		25	50	25	
Encurtidos .....	40	40		20	
GRUPO A: Valoración media ...	25,1%	42,7%	19,4%	7,5%	5,2%

A la vista de estos resultados, las perspectivas, a juicio de nuestros entrevistados, no pueden ser más optimistas.

— *Los néctares* (con un mínimo de 40% de fruta) y *los zumos* (con un 100% de fruta).— Estos grupos aparecen con un futuro esperanzador para los próximos años. Aunque el consumo de néctares por habitante y año se ha estabilizado en los últimos tiempos, parece que empieza a rena-



cer una conciencia de mejorar la calidad en los fabricantes, indispensable para un relanzamiento del consumo. En cuanto al mercado exterior, ha sido un verdadero error maltratar con baja calidad los mercados extranjeros, pues estos productos jugaban un papel importante dentro de la exportación de conservas, papel que es hoy prácticamente insignificante. Otra circunstancia que ha hundido el mercado exterior de estos productos ha sido la fuerte competencia de países como Brasil, debido al bajo coste de sus elaborados.

- *Confituras.*— Tradicionalmente llamadas mermeladas, su consumo se centra principalmente en los desayunos (en el caso del consumidor español sigue siendo una comida floja, a base de líquidos principalmente y bastante más restringida que en otros países, C.E.E., U.S.A.), no obstante, su futuro parece bueno.
  - *Las conservas de frutas.*— Junto a las hortalizas congeladas forman las dos líneas de productos con mejores perspectivas. Aquí se ha incluido un producto especial como es la mandarina satsuma en conserva, cuyo mercado exterior constituye por sí solo casi la tercera parte del volumen total de exportación de conservas. En cuanto al resto de los almíbares también parece bueno su futuro.
  - *Las pulpas y cremogenados.*— Principalmente utilizados como semielaborados en otros sectores, están íntimamente relacionados con las conservas de frutas. Lo ideal sería, a medida que nos vayamos integrando en la C.E.E., el exportar productos acabado y, por tanto, con más valor añadido, y no semielaborados, que suelen ser nuevamente tratados en el país de destino (para elaboración de néctares, mermeladas, etc.).
  - *Hortalizas en conserva.*— Hay hortalizas para las que la tecnología del calor seguirá siendo fundamental. Por otra parte, existen otras que se verán desplazadas por la competencia de ciertos países de la C.E.E. (Italia, Francia). Asimismo, deberán enfrentarse, en general, a la competencia de los congelados.
-

- *Los platos preparados.*— Fueron productos introducidos por las conserveras, junto con la línea de zumos en los años setenta. Las previsiones en aquellos años sobre la incorporación de la mujer al trabajo, originaron expectativas bastante optimistas. Estas previsiones resultaron erróneas debido, sobre todo, a la crisis económica. Desde hace unos años el mercado nacional de platos preparados tradicionales —legumbres, verduras y carnes cocidas— tiene una tendencia descendente. No obstante, hay empresas —líderes— que, a pesar de ello, incorporan continuamente nuevos platos, cada vez más sofisticados, que emplean una tecnología avanzada y que van aumentando sus ventas año tras año. Las expectativas tienden a estabilizar este mercado, mientras que las empresas no especializadas van eliminando progresivamente estas líneas de sus catálogos.
  - *Congelados.*— Aunque tradicionalmente esta tecnología no ha sido utilizada por los conserveros del Sudeste (si exceptuamos a tres únicas empresas que compatibilizan la tecnología del calor con la del frío), tenemos que señalar el tremendo auge que se espera en este campo. La congelación, en este momento, tiene buena aceptación para productos como guisantes, alcachofas troceadas, habas, menestra o macedonia de verduras, espinacas y coliflor; pero para otros no parece el más adecuado (tomate, pimiento, corazones de alcachofa, champiñón y espárrago). Entre los principales problemas con los que se encuentra este método de conservación están el fuerte costo de su mantenimiento y la falta de hábito en su utilización por parte de los consumidores nacionales. Otro gran inconveniente para la expansión de los congelados a nivel nacional se encuentra en las dificultades existentes de distribución, pues el mantenimiento de la «cadena de frío» aún no está desarrollado en España. Las deficientes instalaciones de frío en el escalón minorista (en especial la tienda tradicional y también en el hogar del consumidor), constituyen un obstáculo difícil de superar dados los elevados costes de instalación y mantenimiento.
-

Al margen de estos inconvenientes, existen algunas ventajas respecto a la conserva tradicional, como es el reducido coste en su producción (para algunos productos el envase de hojalata puede llegar hasta el 50% del valor del producto final), y la mayor naturalidad del producto, muy apreciada por el consumidor. Parece ser que la tecnología del frío tendrá un buen futuro a medio plazo a medida que se vayan resolviendo los problemas en la distribución, lo que puede afectar sensiblemente a algunas hortalizas tratadas a través de conservación por calor.

Entendemos que es perfectamente posible la compatibilidad entre ambas tecnologías y, es más, habrá subproductos de una tecnología que podrán ser tratados por otra. De este modo, a nuestro entender, las actuales interrelaciones productivas entre los distintos productos de las empresas conserveras serán más patentes. Esperamos que la tendencia, ya iniciada, a crear túneles de frío junto a instalaciones tradicionales, potencie la adecuación a los nuevos gustos del consumidor y que pueda mantenerse así la actual cuota en el mercado de los transformados vegetales.

- *Deshidratados*.— Esta nueva tecnología, consistente en eliminar el fuerte componente de agua de las frutas y verduras, fue iniciada por una empresa vinculada al Consejo Regional de Murcia hace algunos años, sin haber alcanzado éxito alguno. La ausencia de resultados en la investigación tecnológica constituye el principal obstáculo para la expansión de estos elaborados. Es éste un problema en donde instituciones como la Agrupación de Conserveros, la Administración del Estado y la Autonómica deberían centrar su atención debido a la envergadura y al elevado riesgo que conlleva la realización de un proyecto de investigación de estas características. Por lo que se refiere al mercado, actualmente estamos importando frutas deshidratadas de otros países, lo que nos hace suponer la buena aceptación por parte del consumidor español de estos elaborados y, sobre todo, para la industria que utiliza semielaborados de la conserva (hostelería, confitería, etc.).
-

— *Encurtidos*.— En muchos catálogos de las conserveras aparecen los encurtidos (pepinillos, alcaparras y alcaparrones, principalmente), incluso hay instaladas factorías en Murcia que destinan sólo a la exportación de estos productos volúmenes superiores a los 2.000 millones de pesetas.

Dos de los tres productos citados se obtienen de la Alcaparra, planta que últimamente empieza a cultivarse con cierta racionalidad en explotaciones agrarias del Noroeste de Almería y Suroeste de Murcia. Estos arbustos, que requieren un suelo seco y pocos cuidados para su mantenimiento son muy aptos para las zonas áridas de Alicante, Almería y Murcia, por lo que su producción presenta muy buenas perspectivas.

El mercado comunitario es un buen consumidor de estos elaborados (que utilizan el método de conservación por vinagre) sobre todo en Centro-Europa; las empresas levantinas deberían aprovechar sus actuales canales de distribución para incentivar las ventas de estos artículos, tan fáciles de producir en la zona.

Cuadro n.º 6

## PERSPECTIVAS FUTURAS PARA LAS CONSERVAS (GRUPO B)

	Muy buenas	Buenas	Regular	Malas	Muy Malas
Néctares y zumos .....		88,8	22,2		
Mermeladas y confituras .....		50	30	20	
Conservas de frutas .....	28,5	42,8	28,5		
Pulpas y cremogenados .....	28,5	71,4			
Hortalizas en conserva .....	25	41,6	25	8,2	
Platos preparados .....		60		20	20
Hortalizas congeladas .....	71,4	28,5			
Deshidratados .....		25	50	25	
Encurtidos .....		80	20		
GRUPO B: Valoración media ....	17%	54,2%	19,5%	8,1%	2,2%

**GRUPO B**

Las perspectivas futuras desde un punto de vista cualitativo ya han sido expuestas anteriormente, por lo que señalaremos aquí las opiniones desde un punto de vista cuantitativo para las distintas líneas de productos.

Observamos como, en líneas generales, las previsiones de este conjunto de empresas son un poco menos optimistas que lo eran para las grandes; aunque existe un elevado consenso para las ponderaciones dadas a las distintas líneas de productos (Cuadro 6).

**BIBLIOGRAFIA**

GUZMÁN GIMÉNEZ, G.: *La industria conservera y el trasvase*, Director de la Asociación de Investigación de Conservas Vegetales, Conferencia pronunciada en Cartagena en abril de 1982.

MUNUERA ALEMÁN, J. L. (1985): *Análisis de las decisiones estratégicas en la cartera de productos*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Madrid.

ICSA - Estudios Socioeconómicos (1973): *La industria de conservas vegetales de Murcia*, Barcelona, Banco Industrial de Cataluña.

SAENZ DE TEJADA, I. (1983): «I jornadas sobre la Industria Alimentaria Española: conservas y zumos vegetales», *ARAL*, 19 noviembre, 19-28 págs.

SALERNO, F. (1983): L'élimination des produits non performants», *Revue Française de Gestion*, nov-dic, 104-115 págs.

**RESUMEN**

Se describen las características fundamentales que definen la problemática general de las empresas dedicadas a la preparación de conservas vegetales, circunstancias referentes al empresario y a la empresa en concreto y a los elementos que configuran su entorno: proveedores y mercados.

El objetivo inicial es contrastar empíricamente el concepto de cartera óptima de productos así como el conjunto de decisiones que le afectan, ampliándose posteriormente a todas aquellas cuestiones relacionadas directa o indirectamente con la gama de productos que son objeto de esta actividad industrial. El trabajo finaliza con un análisis de las perspectivas futuras del sector, que enjuiciadas desde dentro, no pueden ser más optimistas.

---

## R E S U M E

Dans ce travail, l'examen porte sur les caractéristiques fondamentales définissant les problèmes généraux des entreprises spécialisées dans la préparation de conserves végétales, sur les circonstances concernant les chefs d'entreprises et, tout particulièrement, l'entreprise elle-même, et sur les éléments qui définissent ce contexte: fournisseurs et marchés.

L'objectif en est de vérifier, du point de vue empirique, la notion de portefeuille optimum de produits ainsi que l'ensemble des décisions s'y rapportant, en procédant ultérieurement à un élargissement de toutes les questions intéressant, d'une façon directe ou indirecte, la gamme des produits objet de cette activité industrielle. L'étude s'achève par une analyse de l'avenir du secteur dont les perspectives, vues de l'intérieur, sont des plus optimistes.

## S U M M A R Y

The basic characteristics of the general problems encountered by companies dedicated to the vegetable canning industry are described, as well as the circumstances in which management and companies are specifically immersed and the elements comprising this environment: suppliers and markets.

The original objective is to make an empirical comparison of the concept of optimum product range as well as the decisions affecting same, with further extension to all issues directly or indirectly related to this industry's line of products. The study concludes with an analysis of the sector's future prospects, which evaluated from inside the sector, could not be more optimistic.

---