

LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES
Y EL SECTOR AGROALIMENTARIO

José Ángel Aznar Sánchez
Coordinador

- [07-12] **INTRODUCCIÓN**
José Ángel Aznar Sánchez (Universidad de Almería)
- [13-27] **LAS REDES DE CADENAS DE VALOR COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DEL SISTEMA ALIMENTARIO**
Isabel de Felipe, Teresa Briz y Julián Briz (Universidad Politécnica de Madrid)
- [29-46] **LA ESTRATEGIA DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN**
Alicia Lengrea (Saboná)
- [47-68] **LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES Y LA HETEROGENEIDAD EN LOS ESTÁNDARES DE SEGURIDAD ALIMENTARIA: UNA PANORÁMICA SOBRE LAS PRINCIPALES CUESTIONES ECONÓMICAS**
Cristina Grazia (University of Bologna) y Abdelhakim Hammoudi (Institut National de la Recherche Agronomique)
- [69-91] **LOS CAMBIOS EN LAS CADENAS DE VALOR DE LOS PRODUCTOS LOCALES EN MARRUECOS: LA CUESTIÓN DEL ACCESO DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AL COMERCIO MODERNO**
Rachid Hamimaz (Institut Agronomic et Veterinaire Hassan II)
- [93-102] **LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS ACEITES DE OLIVA ESPAÑOLES**
Juan Carlos Rodríguez Cobard y Manuel Parras Rosa (Universidad de Jaén)
- [103-117] **COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD: EL CASO DEL GRUPO HOJIBLANCA**
María J. Hernández Ortiz, Alfonso M. Márquez García y Cristina Pedraza Ortega (Universidad de Jaén)
- [119-143] **LAS CADENAS DE VALOR EN LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS LOCALES DE ACEITE DE OLIVA. UNA ESTIMACIÓN DE LAS RENTAS DE DIFERENCIACIÓN EN LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN ESTEPA**
M. David García Brenes (Universidad de Sevilla) y Javier Sanz Galiada (Consejo Superior de Investigaciones Científicas)
- [145-156] **INFLUENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN DETALLISTA DE ALEMANIA EN EL SECTOR EXPORTADOR HORTÍCOLA ESPAÑOL**
Juan Carlos Pérez Mesa, Emilio Galdeano Gómez y Tamara M. González Hernández (Fundación Cajamar)
- [157-175] **EFFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR: SUBORDENACIÓN DE LOS HORTICULTORES MEXICANOS AL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS**
Carlos Javier Maya Ambía (Universidad Autónoma de Sinaloa)

CEA CUADERNOS
DE ESTUDIOS
AGROALIMENTARIOS

04

Noviembre 2012

ISSN 2173-7568

LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES Y EL SECTOR AGROALIMENTARIO

José Ángel Aznar Sánchez
Coordinador

CEA CUADERNOS DE ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS

CEA. Cuaderno de Estudios Agroalimentarios

ISSN 2173-7568

Número 4: "Las cadenas de valor globales y el sector agroalimentario"

Coordinador: José Ángel Aznar Sánchez (Universidad de Almería)

© 2012 del texto: los autores

© 2012 de la edición: Fundación Cajamar

Edita: Fundación Cajamar

Diseño de la cabecera: Carlos Valera Escobar

Maquetación: Beatriz Martínez Belmonte

Imprime: Escobar Impresores, SL El Ejido (Almería)

Fecha de publicación: Noviembre 2012

Depósito Legal: AL-356-2011

Impreso en España / *Printed in Spain*

www.fundacioncajamar.com

fundacion@fundacioncajamar.com

La Fundación Cajamar no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de sus autores.

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del Copyright.

LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES Y EL SECTOR AGROALIMENTARIO

José Ángel Aznar Sánchez
Coordinador

CEA CUADERNOS
DE ESTUDIOS
AGROALIMENTARIOS

04

Noviembre 2012
ISSN 2173-7568

- [07-12]** INTRODUCCIÓN
José Ángel Aznar Sánchez (Universidad de Almería)
- [13-27]** LAS REDES DE CADENAS DE VALOR COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DEL SISTEMA ALIMENTARIO
Isabel de Felipe, Teresa Briz y Julián Briz (Universidad Politécnica de Madrid)
- [29-46]** LA ESTRATEGIA DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN
Alicia Langreo (Saborá, Estrategias Agroalimentarias)
- [47-68]** LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES Y LA HETEROGENEIDAD EN LOS ESTÁNDARES DE SEGURIDAD ALIMENTARIA: UNA PANORÁMICA SOBRE LAS PRINCIPALES CUESTIONES ECONÓMICAS
Cristina Grazia (Universidad de Bolonia) y Abdelhakim Hammoudi (Institut National de la Recherche Agronomique)
- [69-91]** LOS CAMBIOS EN LAS CADENAS DE VALOR DE LOS PRODUCTOS LOCALES EN MARRUECOS: LA CUESTIÓN DEL ACCESO DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AL COMERCIO MODERNO
Rachid Hamimaz (Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II)
- [93-102]** LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS ACEITES DE OLIVA ESPAÑOLES
Juan Carlos Rodríguez Cohard y Manuel Parras Rosa (Universidad de Jaén)
- [103-117]** COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD: EL CASO DEL GRUPO HOJIBLANCA
María Jesús Hernández Ortiz, Alfonso M. Márquez García y Cristina Pedrosa Ortega (Universidad de Jaén)
- [119-143]** LA CADENA DE VALOR EN LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS LOCALES DE ACEITE DE OLIVA. UNA ESTIMACIÓN DE LAS RENTAS DE DIFERENCIACIÓN EN LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN DE ESTEPA
M. David García Brenes (Universidad de Sevilla) y Javier Sanz Cañada (Consejo Superior de Investigaciones Científicas)
- [145-156]** INFLUENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN DETALLISTA DE ALEMANIA EN EL SECTOR EXPORTADOR HORTÍCOLA ESPAÑOL
Juan Carlos Pérez Mesa, Emilio Galdeano Gómez y Tamara M. González Hernández (Universidad de Almería)
- [157-175]** EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR: SUBORDINACIÓN DE LOS HORTICULTORES MEXICANOS AL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS
Carlos Javier Maya Ambía (Universidad Autónoma de Sinaloa)

INTRODUCCIÓN

LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES Y EL SECTOR AGROALIMENTARIO

José Ángel Aznar Sánchez
Universidad de Almería

El sector agroalimentario ha sido uno de los que más transformaciones ha experimentado en las últimas décadas. El proceso de globalización y liberalización comercial ha ido conformando un escenario de gran complejidad que resulta difícil de analizar bajo el tradicional prisma de los sectores productivos, de manera que ha surgido una nueva unidad de análisis (la cadena de valor) que permite realizar una aproximación holística a estas transformaciones. El concepto de cadena de valor engloba a todos los agentes económicos que intervienen en el proceso de suministro desde que el producto es obtenido hasta que llega al consumidor final. La cadena de valor permite analizar las interrelaciones existentes entre los distintos eslabones y actividades contribuyendo a superar la visión fragmentaria del proceso. Esto resulta especialmente útil para analizar el actual sector agroalimentario, que se caracteriza por trabajar con producciones de diferentes calidades obtenidas en distintos países por empresas/productores muy heterogéneos.

Adicionalmente, estudiar el funcionamiento de las cadenas de valor resulta fundamental para entender el modo en el que los productos pueden acceder a mercados cada vez más globales, las estrategias de aprovisionamiento y suministro que siguen los compradores globales y su papel en la configuración de las formas de producción. Así, la centralización creciente de las decisiones de compra ha contribuido a incrementar exponencialmente la capacidad negociadora de la gran distribución frente a los restantes eslabones de la cadena de valor. Esta posición de dominio de la gran distribución dentro de la cadena de valor agroalimentaria ha jugado y está jugando un papel decisivo en la concentración en origen y sitúa a los operadores que no alcanzan las condiciones/dimensiones necesarias a mercados más estrechos o incluso marginales.

Dadas estas premisas, el objetivo de este número 4 de los *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios* de la Fundación Cajamar es proporcionar una visión general sobre las principales cuestiones relativas a la configuración de las cadenas de valor globales tratando de contribuir al mejor conocimiento de esta temática. Se ha dado cabida a un amplio abanico de investigadores que han realizado sus análisis desde distintos enfoques complementarios que ayudan a mejorar la aportación de este monográfico. Los artículos que lo integran cubren diferentes localizaciones geográficas y sectores productivos que ofrecen un panorama amplio y equilibrado de la cadena de valor agroalimentaria. Además, los autores invitados han realizado un gran esfuerzo analítico y sintético tratando de mostrar la situación actual y perspectivas de su ámbito de estudio, lo que dota al volumen de un valor adicional.

El contenido del monográfico se puede agrupar en tres grandes bloques. En el primero estarían un grupo de aportaciones que realizan una aproximación global a las cadenas de valor agroalimentarias. La primera analiza las redes de cadenas de valor como instrumento de análisis del sistema alimentario; la segunda estudia la estrategia de la gran distribución y su incidencia en la cadena de producción; la tercera aborda los estándares de seguridad de las cadenas de valor globales; y, por último, la cuarta analiza el caso concreto de la incidencia de la cadena de valor en la configuración de los diferentes subsectores de la agricultura marroquí.

Abriendo el primer bloque, **Isabel de Felipe**, **Teresa Briz** y **Julián Briz** realizan una aproximación teórica a las redes de cadena de valor como instrumento de análisis del sistema alimentario. Exponen la evolución histórica de la cadena de valor y sus consecuencias en otros aspectos como los costes o la logística. Estudian la dinámica seguida por el flujo de alimentos y servicios que ha pasado del autoabastecimiento a la conformación de cadenas de valor globales. Presentan los distintos escenarios de desarrollo de las cadenas de valor y sus posibles efectos sobre la competencia entre los productores/suministradores y las estrategias de adaptación. Para este análisis de las cadenas de valor presentan unos Indicadores Clave de Funcionamiento (sociales, económicos, medioambientales, gobernanza, competitividad, externalidades) que permiten contrastar los puntos fuertes y débiles de unas sobre otras. Por último, apuntan la existencia de lagunas significativas en este “paradigma provisional” por falta de seguimiento en todos los eslabones. **Alicia Langreo Navarro** aborda la influencia de la estrategia de la gran distribución en la configuración del sistema alimentario durante el último tercio del siglo XX y la primera década del XXI, se-

ñalando las etapas claves con especial incidencia en España. Así hace un recorrido desde las primeras cadenas al auge de los hipermercados para acabar en la actual configuración de la gran distribución. Señala los hitos principales de la gran distribución y de su relación con la cadena de producción de alimentos para comprender adecuadamente la situación y tendencias actuales. Apunta los cambios detectados en la estrategia de la gran distribución ante la crisis económica de los últimos años. Y, finalmente, expone los efectos de la estrategia de la gran distribución sobre los principales subsectores del sistema alimentario (aceite de oliva, frutas y hortalizas, lácteos, carnes y pescados, quesos y embutidos, y vinos). **Cristina Grazia** y **Abdelhakim Hammoudi** abordan la cuestión de los estándares de seguridad alimentaria en las cadenas de valor globales. Proporcionan una breve visión general sobre el marco conceptual de los estándares de seguridad alimentaria y la justificación de las iniciativas privadas de seguridad en las cadenas agroalimentarias. Presentan la heterogeneidad existente en los estándares de seguridad ya que de una parte están los que imponen los mercados/países de destino; y de otra, los que crecientemente están surgiendo de iniciativas privadas a nivel internacional. Esta diversidad de estándares a los que se tienen que enfrentar los productores se puede observar tanto en los países como en los segmentos de mercado, tanto a nivel regional como internacional. También analizan las principales cuestiones económicas relativas a este ámbito de investigación deteniéndose en sus efectos sobre la competencia internacional de las cadenas de suministro y los sistemas de producción, su legitimidad económica y sus efectos de inclusión/exclusión de los productores. Por último, realizan una interesante aproximación a la cuestión de la sustituibilidad de las regulaciones públicas por los estándares privados. **Rachid Hamimaz** analiza el cambio en la cadena de valor de los productos agrícolas de Marruecos prestando especial atención a la cuestión del acceso de los pequeños productores al comercio moderno. La nueva política agrícola de Marruecos (*Plan Verde*) se apoya especialmente sobre el desarrollo de sectores agrícolas autóctonos al objeto de promover el desarrollo de la pequeña agricultora marginal. El autor señala las oportunidades existentes en el mercado nacional y en los mercados de exportación. Sin embargo, también apunta la existencia de numerosos obstáculos socioeconómicos, institucionales y culturales que pueden limitar el desarrollo de estas producciones destacando la fragilidad del movimiento cooperativo. Para superar todas estas restricciones plantea toda una serie de actuaciones que se deben acometer por parte de los responsables institucionales y el sector privado. Finalmente, señala los ámbitos de intervención prioritarios para tratar de lograr un adecuado acceso de los pequeños productores al comercio moderno.

Un segundo bloque estaría compuesto por tres artículos que analizan el sector del aceite de oliva español. Estos estudios resultan muy oportunos y aleccionadores al poner de manifiesto las negativas consecuencias derivadas de un mal posicionamiento en la cadena de valor. Así, aunque el sector dispone de un elevado nivel de producción concentrada territorialmente, la gran dispersión de oferentes le lleva a tener una reducida capacidad de negociación con los actores que controlan las siguientes fases de la cadena de valor. Este débil posicionamiento del sector productor limita sus posibilidades de desarrollo y pone en riesgo la viabilidad económica de numerosas explotaciones y empresas. Sin embargo, se están comenzando a emprender una serie de actuaciones que tratan de reequilibrar la asimetría actualmente existente en las relaciones en la cadena de valor. Aquí se presentan dos de las más destacadas: de una parte, el caso del Grupo Hojiblanca; y de otra, la Denominación de Origen Protegida de Estepa.

Juan Carlos Rodríguez Cohard y **Manuel Parras Rosa** estudian los canales de comercialización de los aceites de oliva españoles. Esta cuestión adquiere una relevancia estratégica de primer orden al condicionar la viabilidad futura de una gran parte del sector. Los autores presentan la evolución y situación actual de la producción de los aceites de oliva en España. Posteriormente, analizan los canales de comercialización desde sus mercados de origen hasta el consumidor final, mostrando cuáles son los diferentes equilibrios que marcan el rumbo del negocio. Destacan que la escasa orientación al mercado del sector productor debilita las posibilidades de una mayor rentabilidad de los productores, al vender la mayor parte de la producción a granel, tanto en el mercado nacional, como en los mercados exteriores. Finalmente, ofrecen unas conclusiones con algunas de las posibilidades que podían darse para mejorar las alternativas de comercialización en beneficio de los agricultores locales y del consumidor final. **María Jesús Hernández Ortiz**, **Alfonso Miguel Márquez García** y **Cristina Pedrosa Ortega** analizan la estrategia que ha seguido el grupo cooperativo Hojiblanca. Presentan la trayectoria que ha seguido este grupo hasta conseguir mejorar su posición en la cadena de valor agroalimentaria y lograr un mayor equilibrio. El artículo se inicia con la descripción de la situación del sector del aceite de oliva en la actualidad, planteando a continuación el importante papel de las sociedades cooperativas en la búsqueda del equilibrio de la cadena agroalimentaria. Seguidamente analizan el caso del Grupo Hojiblanca como referente de éxito en la integración estratégica, en el compromiso de protección al socio y en un crecimiento sostenido basado en la tecnología, calidad y comercialización en común. Así, este grupo se ha convertido en menos de una década en el mayor productor mundial de aceite de oliva virgen y aceitunas, siendo las claves de su gestión la cooperación con otras empresas y la internacionalización. Finalmente, plantean los desafíos más importantes a los

que se enfrenta el grupo y sus perspectivas futuras. **M. David García Brenes** y **Javier Sanz Cañada** presentan las alternativas que pueden emprender los sistemas oleícolas locales para llevar a cabo estrategias de agregación de valor a través del estudio de la Denominación de Origen Protegida (DOP) de Estepa, que está impulsando la producción de aceite de excelente calidad y la comercialización en común de aceites a granel y envasados. Los autores analizan las coordenadas económicas de la cadena de valor del aceite de oliva español al objeto de situar este estudio de caso en una problemática sectorial y económica muy restrictiva. Presentan un análisis de la rentabilidad económica que obtienen los diferentes tipos de explotaciones de olivar de la DOP de Estepa. Examinan la gobernanza sectorial a escala local en esta DOP así como las estrategias de comercialización del aceite. Realizan una estimación de las rentas de diferenciación que Oleoestepa obtiene con la comercialización del aceite a granel y envasado en el mercado de origen. Y finalmente, exponen la estrategia seguida por Oleoestepa basada en ir apostando progresivamente por diversificar las canales de comercialización del aceite envasado.

En el tercer bloque se recogen dos estudios que analizan el sector hortícola español y mexicano. Estos dos sectores tiene un desafío común ya que ambos se enfrentan a un enorme poder de negociación de las grandes cadenas de distribución que lleva a que muchos horticultores ni siquiera puedan cubrir sus costes de producción. Ante esta situación la respuesta ha sido de diferente magnitud. Así, en el caso español hasta el momento se ha limitado al lento inicio de un proceso de concentración de la oferta, mientras que en el caso de México ha sido mucho más activa al apostar por avanzar en la integración vertical hacia arriba a través de la creación de sus propias empresas de distribución en el mercado estadounidense.

Juan Carlos Pérez Mesa, **Emilio Galdeano Gómez** y **Tamara María González Hernández** analizan la influencia de la distribución detallista de Alemania en el sector exportador hortícola español. Estudian cómo la estructura del sector importador y de consumo de hortalizas en Alemania condiciona las posibilidades de actuación de las empresas proveedoras. Para este análisis, en el origen toman como referencia el sector comercializador de la provincia de Almería; y en destino consideran el caso concreto del abastecimiento comercial del grupo de distribución Edeka. Estudian el mercado de importación de Alemania, así como los diferentes escalones de la cadena comercial ahondando en la problemática más relevante de la relación proveedor-cliente. El análisis permite poner de manifiesto la dificultad de establecer una relación de beneficio mutuo entre los exportadores y la gran distribución alemana; y como la consolidación

del formato *discount* en este país acentúa la negociación de precios a la baja por parte de la gran distribución al poder aprovechar las carencias de organización en origen. **Carlos Javier Maya Ambía** analiza el caso de la horticultura de México en el sistema de distribución de los Estados Unidos. Estudia la manera en que los horticultores mexicanos han mejorado su posición competitiva en su principal mercado externo buscando estar presentes en el nodo de distribución de la cadena global de valor de los productos hortícolas. Identifica los principales nodos o eslabones que forman la cadena de valor de los productos hortícolas entre México y Estados Unidos. Pone de manifiesto la asimetría de precios existente entre los pagados por el consumidor final de hortalizas en Estados Unidos y los precios pagados al productor en México. Muestra que aunque los productores mexicanos siguen teniendo un elevado grado de dependencia del sistema estadounidense de distribución, han mejorado su posición de negociación en los últimos años al pasar a formar parte, directa o indirectamente, de dicho sistema a través de la creación de empresas distribuidoras en Estados Unidos.

Por último, me gustaría terminar con un doble agradecimiento. Por una parte, a la Fundación Cajamar por impulsar y apoyar la idea de este monográfico sobre las cadenas de valor globales y el sector agroalimentario. Y por otra, a los autores de los distintos artículos que integran este monográfico puesto que respondieron con celeridad a la propuesta de colaboración, y con diligencia, generosidad y calidad en la entrega del trabajo final.

LAS REDES DE CADENAS DE VALOR COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DEL SISTEMA ALIMENTARIO

Isabel de Felipe, Teresa Briz y Julián Briz
Universidad Politécnica de Madrid

RESUMEN

El sistema alimentario ha sufrido grandes cambios a lo largo de la historia. Del autoabastecimiento al inicio de la agricultura, a la facilidad de tener en el hogar un alimento producido a miles de kilómetros, el recorrido no ha sido fácil. El presente artículo expone la evolución histórica de la cadena de valor, y sus consecuencias en otros aspectos como los costes o la logística. Para el análisis de las cadenas de valor se presentan unos Indicadores Clave de Funcionamiento y se estudian distintos escenarios sobre los que se desarrollan estas cadenas. Todo esto aporta una visión sobre las cadenas de valor actuales, en cuyo estudio aún se aprecian lagunas por la falta de seguimiento en todos los eslabones.

SUMMARY

The food system has undergone major changes throughout history. From the self-sufficiency at the beginning of agriculture, to the ease of having at home any food produced thousands of miles away, the path has not been easy. This paper presents the historical evolution of the food value chain and its impact on other aspects such as costs or logistics. For the analysis of the food value chains there are explained key indicators and discussed various scenarios in which these chains are developed. Overall, the paper gives an insight into existing value chains, there are still gaps to be studied and all links need to be monitored.

1. Introducción

El reto de buscar métodos de análisis del sistema alimentario, usualmente sometido a fuertes convulsiones, es una tarea multidisciplinar, en la que deben implicarse agentes internos y externos a la cadena comercial. Consideramos que el modelo global de la cadena de valor se adapta en buena medida a la demanda del sector, aunque necesita ajustes continuos en función de los productos, países y periodos de análisis.

En este trabajo hacemos una breve descripción de la evolución de los flujos de alimentos y servicios, con el dilema globalización versus localización, tratando de contrastar las cadenas alimentarias mediante factores clave de funcionamiento.

Asimismo, se recogen algunos de los escenarios donde se desarrollan las cadenas de valor, dando pie al planteamiento del paradigma de la cadena de valor alimentaria. Su análisis se organiza mediante la clásica trilogía de estructura-conducta-funcionamiento que viene siendo ampliamente utilizada por la doctrina de la Organización Industrial.

2. Evolución histórica del flujo de alimentos y servicios: del autoabastecimiento a la cadena de valor

Un breve repaso en el tiempo nos muestra la dinámica de los flujos alimentarios del agricultor al consumidor, en función de las necesidades y disponibilidades sociales.

La agricultura permitió el sedentarismo de la especie humana, con la idea inicial del autoconsumo. Apenas existían transacciones comerciales y la autonomía era muy elevada. El aumento de productividad permitió el intercambio basado en el trueque para abastecimiento local, que se fue expandiendo a nivel regional, nacional e internacional.

Ello supuso una mayor complejidad y riesgo para el agricultor que, además de las buenas prácticas agrarias, depende del mercado para el suministro de factores productivos (agroquímicos, maquinarias, combustibles) y para las ventas de sus productos, logrando mejores rendimientos a través de economías de escala, pero con pérdidas de autonomía en el abastecimiento familiar.

Los estudios sobre la cuestión agraria han venido enfocados habitualmente tanto a las buenas prácticas productivas como al área sociopolítica, con una atención especial a las reformas agrarias. Los trabajos venían focalizándose de forma parcial en sectores (cereales, carnes) o factores productivos (máquinas, abonos). La visión global nos aparece con el término agronegocio (*agribusiness*) acuñado por Davis y Goldberg

en 1957. Aunque de forma estática, muestra una visión integral de la agricultura relacionada con los factores productivos (*inputs*) y la industria transformadora de los productos (*outputs*).

De forma coetánea (1960) el francés L. Malassis en el centro Agropolis de Montpellier, plantea el “sistema alimentario”, en un horizonte de declive de la agricultura y aumento de importancia de la agroindustria. El flujo de intercambio de bienes y servicios desde el agricultor, la industria y la distribución se lleva a cabo a través de la *filière*, cuya versión española de “hilera” no se consolidó, en beneficio de la cadena (*chain*) alimentaria.

Una expansión del concepto agroalimentario nos la ofrece el “sistema agroindustrial” que incorpora todo tipo de producción agraria (agrícola, ganadera y forestal) así como los productos obtenidos (alimentos, textiles, cueros, madera).

La “cadena comercial” constituye un paso más al interrelacionar los distintos eslabones comerciales desde agricultor al consumidor, con una atención especial a la logística (transporte, almacenamiento).

La incorporación dinámica a los modelos anteriormente mencionados, con los conflictos entre eslabones comerciales y problemática de integración, aparece en la visión de la cadena de abastecimiento (de suministro, productiva) con su terminología inglesa *supply chain*.

Los mercados alimentarios se encuentran cada vez más condicionados en su funcionamiento por las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), aspectos institucionales, responsabilidad social corporativa (RSC) y un aumento de la competencia. Todo ello se orienta a la aportación de un mayor valor al cliente final, el consumidor. De aquí la idea de la cadena de valor.

Tabla 1. Comparación entre las relaciones del negocio tradicional y la cadena de valor

Tipo de gestión	Tradicional	Cadena de valor
Información compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Objetivo principal	Coste/precio	Valor/calidad
Orientación	Productos	Producto diferenciado
Relación de poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Optimización interna	Optimización de la cadena

Las actividades en la cadena de valor son muy variadas, distinguiéndose las actividades básicas (logísticas, marketing, venta) y de soporte (infraestructuras, recursos humanos, tecnología).

La estrategia competitiva empresarial trata de generar valor, satisfaciendo los deseos actuales o potenciales del mercado, y disminuyendo costes.

La cooperación y negociación a lo largo de toda la cadena de valor o en un segmento de ella, se lleva a cabo entre empresas que, de forma voluntaria, tratan de mejorar su posición competitiva, incrementando su cuota de mercado y disminuyendo costes, con un funcionamiento más coordinado. En síntesis, se trata de conseguir una colaboración estratégica para satisfacer unos objetivos específicos, básicamente a largo plazo, con un beneficio para todas las partes implicadas.

El proceso de globalización incorpora un escenario de mayor complejidad, con la aparición de redes de cadenas de valor. En la actualidad, la competencia no se da entre unidades empresariales, sino entre redes de cadenas de valor (*net value chain*), de aquí la importancia de ubicarse en una cadena eficiente, ya que la debilidad de una cadena se evalúa por la del eslabón más débil.

Una modalidad relativamente reciente de crear valor en la cadena alimentaria es la responsabilidad social corporativa (RSC) (Graafland y Eijffinger, 2004). Se trata del enfoque empresarial hacia el bienestar social a largo plazo y el adecuado vínculo con los agentes de la cadena para conseguirlo. La estrategia debe contemplar un triple escenario: beneficio empresarial de las actividades desarrolladas en la aportación de bienes y servicios, personas afectadas directamente tanto dentro como fuera de la empresa y medioambiente con respecto a la conservación de recursos naturales. La cuestión básica es cómo lograr el equilibrio entre los tres escenarios, y cuál es la responsabilidad compartida con otros agentes de la cadena y la comunicación social de los efectos producidos (Sen y Bhattacharya, 2001).

En esencia, se trata de optimizar la satisfacción del consumidor mediante una adecuada gestión de los flujos de productos, servicios e información, que conectan con el productor a través de todos los agentes, tanto directos como indirectos (*stakeholders*). Es en este campo donde el impacto de las TIC suele ser más notorio (Van der Vorst *et al.*, 2002).

Figura 1. Evolución histórica del enfoque de flujo alimentario



3. Escenarios de desarrollo de cadenas de valor

Las cadenas de valor tanto cortas como largas, tratan de satisfacer las necesidades del mercado, adaptándose al marco en que se desenvuelven. En ocasiones compiten por los clientes, pero en otras son complementarias, habida cuenta de que los mercados son heterogéneos y se encuentran cada vez más segmentados.

En numerosas empresas de la cadena de valor alimentaria, el proceso de liberalización comercial permite aumentar el espectro de abastecedores disponible, en cantidad y calidad, de todo el mundo. Ello favorece la competencia vía precios y obliga a reestructurar aquellas producciones más homogéneas, consideradas “normalizadas” o *commodities* como pueden ser los cereales u otros productos. Es aquí donde las cadenas largas pueden competir directamente con las cortas a través del comercio internacional, o también en periodos “contra estación” donde no existe oferta local, como ocurre con ciertas frutas de Sudamérica, que se envían a Europa.

Sin embargo, para segmentos de población con cierta capacidad adquisitiva, vienen apareciendo otros factores que diferencian los productos en base a una calidad real o percibida, lo que permite la discriminación de precios (denominaciones de origen, productos ecológicos, bienestar animal, baja huella energética, hídrica o contaminante) (Yotopoulos, 2007).

En los últimos años están apareciendo nuevos elementos que pueden alterar la posición relativa de las cadenas de valor largas y cortas. Nos referimos a las Marcas de Distribuidor (MDD). En la medida que las grandes superficies y cadenas de supermercados son las mayores protagonistas en la utilización de dichas MDD, tratarán de mejorar su competitividad mediante la deslocalización de sus aprovisionamientos, buscando las ofertas más ventajosas.

En los países desarrollados las MDD vienen alcanzando niveles significativos para productos alimenticios básicos (aceites, lácteos) y su tendencia es creciente (Puelles y Puelles, 2008). En todo caso, la evolución de los distintos tipos de distribución está condicionada al marco legislativo en cada mercado, dada la capacidad regulatoria de las autoridades locales o regionales que pueden crear guetos donde resulte difícil la penetración de cadenas largas. Por el contrario, las exigencias en controles de calidad, buenas prácticas de cultivo y elaboración o etiquetado, pueden constituir serios obstáculos en cadenas cortas. La propia estructura empresarial se puede orientar hacia el tipo de cadena más adecuada. Las grandes empresas pueden contratar más fácilmente a los grandes distribuidores, que suministran volumen y calidad en los periodos requeridos, aminorando costes de transacción. Las pymes tienen mayores dificultades en cumplir los requerimientos mencionados y pueden focalizarse en segmentos más reducidos o asociarse para lograr las dimensiones exigidas y los controles de calidad.

En cualquier caso, se prevé una yuxtaposición de ambos modelos de cadena de valor, corta y larga, con una fuerte dinámica de cambios.

4. Globalización *versus* localización: evaluación y planteamiento de cadenas comerciales largas o cortas

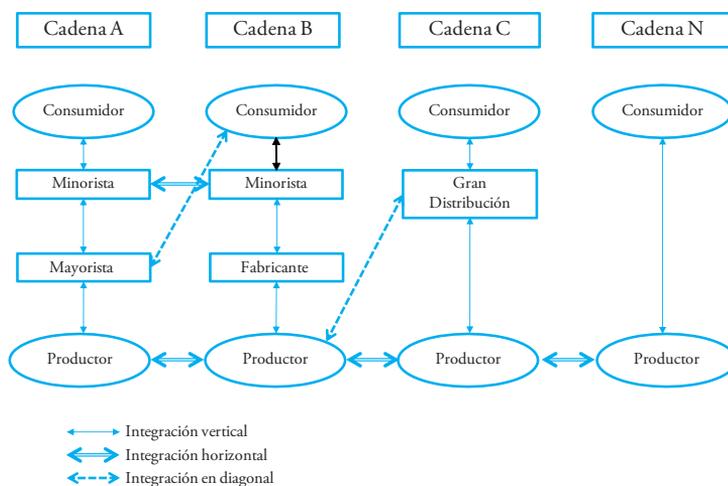
4.1. Antecedentes

El proceso de globalización está llevando a una serie de escenarios muy variados. Por un lado, el comercio internacional supone un aprovechamiento de las ventajas comparativas, una oportunidad para impulsar áreas subdesarrolladas, y mayor diversidad de productos para los consumidores.

Por otro lado, la localización implica una respuesta a las llamadas nacionalistas, apoyo a los productores locales, y menores huellas energéticas y de carbono de los productos que llegan al mercado. A ello se une el análisis de la eficiencia de las cadenas de valor, que llevan los productos y servicios del campo a la mesa.

Centraremos la atención en la problemática que plantea este último punto, las ventajas e inconvenientes que presenta la cadena larga (con varios agentes intermedios) respecto a la corta (con un agente o relación directa productor-consumidor). Las cadenas largas, especialmente las de carácter internacional, presentan dificultades de gestión debido al distanciamiento geográfico, las barreras arancelarias y culturales y los riesgos de inestabilidad monetaria y política (Darnier *et al.*, 1998).

Figura 2. Interacciones en la red de cadenas de valor



4.2. Contrastación de cadenas de valor alimentarias mediante indicadores clave de funcionamiento

Los mercados alimentarios se muestran cada vez más heterogéneos, lo que obliga a diversificar las cadenas de valor para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La capacidad de adaptación va a marcar el predominio o supervivencia de una red de cadenas sobre otras. De ahí el interés en poder definir criterios o indicadores, que nos permitan contrastar los puntos fuertes y débiles de unas sobre otras. Como primera aproximación podemos mencionar:

a) Indicadores sociales

La orientación de políticas de inversiones orientadas a la creación de puestos de trabajo en situaciones de fuerte desempleo, prima a aquellas cadenas que resulten intensivas en mano de obra. Aquí pueden incluirse también regulaciones sobre horarios, días de apertura, rigidez o flexibilidad en la plantilla laboral, etc. Las grandes empresas de distribución suelen asociarse a cadenas largas, por su mayor capacidad de gestión y distribución, siendo por lo general menos intensivas en mano de obra, aunque ofrecen ventajas en variedad de productos o compras en una parada, entre otras.

El desarrollo social en una zona determinada viene condicionado a la posibilidad de venta de productos de la tierra. Es aquí donde los canales tradicionales cortos agricultor-detallista, agricultor-consumidor, inclusive agricultor-mayorista-detallista, juegan un papel de supervivencia de pymes, tanto de productores como de detallistas.

b) Indicadores económicos

Bajo este epígrafe podemos incluir diversos índices (beneficio/coste o tasa interna de retorno, entre otros) para analizar la remuneración de factores productivos utilizados: capital y mano de obra. Esto nos lleva a estudios de los márgenes comerciales a lo largo de la cadena de valor y de la evolución de precios en los diversos eslabones productivos, que vienen siendo analizados con amplitud, tanto por el sector público como el privado y son objeto de controversias y, con frecuencia, posturas demagógicas.

En términos generales, la gran distribución puede mostrar una mayor eficiencia en organización logística y rentabilidad de capital, en tanto que las pymes lo son en capacidad de adaptación y especialización.

c) Indicadores medioambientales

Estos indicadores permiten evaluar el impacto de la cadena de valor en el respeto al medioambiente y la conservación y aprovechamiento de los recursos naturales, como factores que la sociedad viene teniendo muy en consideración.

El bienestar de los animales limita el radio de acción de su transporte en vivo, así como su medio de crianza. Las huellas contaminantes de emisión de carbono a la atmósfera y energética, el consumo de agua y otros recursos escasos, priman los cultivos en las proximidades de los centros de consumo, facilitando con ello la existencia de cadenas cortas (Schlich y Fleissener, 2005).

d) Indicadores de gobernanza

En este contexto podemos analizar la viabilidad de las diversas cadenas de valor. La estructura empresarial de las mismas, reflejada en la dimensión empresarial de sus componentes, se ve complementada por las relaciones contractuales entre sus componentes.

Las nuevas TIC inciden muy directamente en la información y transparencia del mercado. Las modalidades de contrato a corto, medio y largo plazo, plantean también aspectos de riesgo y confianza.

Otro fenómeno que está repercutiendo en el comportamiento de las cadenas son las marcas comerciales, desde los productores (denominaciones de origen protegidas, indicadores geográficos protegidos), hasta los fabricantes y los distribuidores quienes, en definitiva, condicionan el nivel de integración y concentración empresarial.

Las llamadas de tipo nacionalista para consumo de productos locales pueden alterar el marco de la gobernanza en un mercado, lo que debe tenerse en consideración para el análisis de tendencia y perspectivas.

e) Índices de competitividad

La competitividad es la palabra mágica en la economía de mercado. Por ello, su análisis y evolución resulta esencial al contrastar las cadenas de valor. Algunos factores a utilizar pueden ser el Índice de supervivencia, que estudia la proporción de elementos de un segmento (cadena de valor corta, por ejemplo) que sobrevive en un periodo determinado. La mayor supervivencia puede ser un reflejo de su mayor competitividad, y viceversa. También pueden considerarse indicadores económicos, tales como beneficios, cuotas de mercado, entre otros.

La mejora del funcionamiento de la cadena de valor en el escenario internacional tiene como punto de partida el aprovechamiento de las ventajas comparativas.

f) Índices de externalidades

Este apartado tiene en consideración los efectos que la cadena de valor puede tener en el entorno operativo. La cadena implica conexión entre diversos mercados, a través de una serie de eslabones, desde el consumidor al productor.

Las externalidades se refieren al impacto (positivo o negativo) tanto en el escenario socioeconómico como en el medioambiente, entre otros.

A título de ejemplo, una cadena larga de exportación de productos de áreas subdesarrolladas a mercados de países desarrollados, puede tener una externalidad positiva en la zona exportadora al estimular la producción y generar puestos de trabajo en países en desarrollo exportadores. Como contrapartida, su efecto sería negativo en los agricultores locales más próximos a los centros de consumo del país importador.

A su vez, determinados cultivos extensivos orientados al mercado internacional (*cash crops*) pueden esquilmar el terreno, con abuso de agroquímicos, lo que supondría una externalidad negativa para el país productor-exportador. Aunque mejora su balanza comercial, desplaza a cultivos de productos básicos y disminuye su soberanía alimentaria.

A lo largo de los diversos eslabones, actividades como el transporte de las mercancías pueden congestionar el tráfico y las áreas de tránsito, con efectos de contaminación aérea y acústica, provocando repercusiones negativas. Es el problema al que se enfrentan países periféricos como España cuyas exportaciones hortofrutícolas por carretera tienen que pasar por ciertos países centroeuropeos.

Las cadenas cortas que comunican directamente a productores con detallistas y consumidores, aminoran algunos de los efectos mencionados, e impulsan la utilización de recursos productivos locales, aunque su productividad sea inferior.

En todo caso, el predominio de una cadena sobre el mercado condiciona la actitud de los consumidores como destinatarios locales, que se ven afectados en cuanto a la variedad de productos a elegir, la estacionalidad de la oferta y la orientación de sus compras de acuerdo a sus gustos, concienciación social o sobre el medioambiente, la ayuda a zonas marginales o la preferencia por países productores (Von Braum, 2008).

5. El paradigma de la cadena de valor alimentaria: escenarios de análisis

El desarrollo científico se basa en la búsqueda de modelos que traten de explicar los fenómenos y problemas de un sector. El modelo que en un periodo determinado satisface mejor dichos objetivos se denomina paradigma.

El sector alimentario es el más antiguo de la humanidad. Por su propia naturaleza, sus problemas y soluciones han constituido una preocupación de estudiosos y científicos. A su vez, el modelo alimentario es cada vez más global y heterogéneo, lo que obliga a replantear continuamente los estudios y métodos de análisis. En ocasiones se intensifica el número de actores económicos del agricultor al consumidor, en las denominadas cadenas comerciales largas, mientras que, simultáneamente, se aboga por una soberanía alimentaria, con segmentos cuasi-aislados del mercado, logrando aminorar riesgos externos, aunque a costes elevados.

La idea subyacente es optimizar los recursos existentes para satisfacer los deseos del consumidor. Se busca para ello la mayor eficiencia en los flujos de bienes y servicios, integrando todos los actores participantes. Desde los canales cortos, de venta directa del agricultor al consumidor, a la Gestión de la Cadena de Suministro (SCM) y la Cadena de Valor Alimentaria (CVA), se han incorporado enfoques cada vez más amplios. En todo debemos tener una perspectiva histórica: de dónde venimos, dónde

estamos y hacia dónde vamos. La gran heterogeneidad económica y sociocultural de la humanidad permite la coexistencia de distintos modelos, en países desarrollados, en vías de desarrollo o en economías centrales planificadas, todavía sobrevivientes.

Una primera reflexión sobre el paradigma de la cadena de valor alimentaria nos plantea una serie de interrogantes: ¿Qué partes teóricas siguen vigentes y cuáles necesitan desarrollarse? ¿Qué aspectos han fracasado o están obsoletos y en qué tipos de mercados? ¿Hasta qué punto se puede considerar un modelo consolidado o si está todavía en periodo de transición?

Para organizar el análisis vamos a considerar distintos escenarios que durante décadas vienen sirviendo de referencia en muchos campos. La Teoría de la Organización Sectorial (*Industrial Organization*) distingue tres áreas interactivas: estructura, conducta y funcionamiento.

Determinados autores (Briz *et al.*, 2010; Camps, 2004) especifican las dimensiones que identifican la estructura, conducta y funcionamiento empresarial. Otros estudiosos identifican tres líneas de trabajo: estructural, relacional y de gobernanza (Omta y Hoenan, 2012) que, en cierta forma, podríamos enmarcar en los escenarios señalados previamente.

a) Estructura

Recoge el sistema organizativo y la interconexión entre los agentes socioeconómicos de la cadena. Ha sido la corriente de estudio más frecuente en los trabajos que afectan a la cadena de valor, por la facilidad de identificar sus dimensiones. Por otra parte, en la cadena de valor alimentaria pueden identificarse una serie de elementos que sirven de base para el sostén de la actividad empresarial. Lambert y Cooper (2000) establecieron un marco operativo de lo que consideraron la empresa focal, como núcleo aglutinador de actividades y clientes mediante su identificación mutua, la definición de las dimensiones horizontales y verticales y los tipos de procesos que desarrollan.

Se trata de conocer las dimensiones e interacciones dentro de la cadena y el nivel en que se sitúan, así como los procesos que desarrollan. La planificación y el control forman parte de la gestión. No obstante esta visión tiene un enfoque eminentemente estático y limitado ya que no considera las relaciones con otras empresas potenciales, ni tampoco contempla las evaluaciones periódicas sobre las posibles ineficiencias del sistema.

En cierto modo, el núcleo germinal de la cadena de valor alimentaria lo podemos identificar cuando la empresa agraria pasa de una situación de abastecimiento a un enfoque de mercado. La búsqueda de unas economías de escala para disminuir los costes de producción lleva a una especialización y una dependencia doble externa. De un lado, el agricultor necesita factores productivos externos (agroquímicos, maquinaria, combustible, mano de obra) y por otro lado necesita clientes que, a través del mercado, le compren sus excedentes agrarios. Ello le lleva a un aumento de los rendimientos pero también a mayores riesgos.

La empresa agraria es así la empresa focal en el sistema alimentario, y aunque la agricultura vaya perdiendo peso específico en el conjunto de la economía, no lo hace el sistema alimentario, donde la industria y la distribución abanderan los campos de innovación y desarrollo.

El escenario estructuralista debe considerar los desequilibrios provocados en la cadena, donde unos eslabones (especialmente el comercial) tienen una mayor dinámica y capacidad de poder negociador.

b) Conducta

Conciérne al comportamiento, actitudes y respuestas de los diferentes agentes de la cadena de valor. Esta línea de análisis se enfrenta a mayores dificultades para conseguir información debido a la sensibilidad de los temas abordados.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) vienen provocando diferentes reacciones de los actores socioeconómicos. Desde el comercio electrónico (b2b, b2c, b2a) se incide en la importancia relativa de los canales comerciales. La venta directa a través de Internet afecta a los canales tradicionales mayorista y minorista y el comportamiento de los agentes se ve afectado por una mayor transparencia.

Las regulaciones administrativas sobre los mercados tienen distintos niveles, desde las negociaciones en la Organización Mundial de Comercio sobre liberalización comercial, las Organizaciones Comunes de Mercado en la UE, o el proceso descentralizador hacia las Autonomías en España. Todas ellas inciden en la conducta de los operadores comerciales que se ven beneficiados o perjudicados por las mismas.

Capítulo especial lo constituyen las regulaciones sobre defensa de la competencia, relaciones laborales, horarios y calendarios de apertura comercial entre otros, que afectan a los modelos de negocios y las propias estructuras comerciales y, de forma subsidiaria, a la conducta.

Finalmente, y no por ello menos importante, debemos resaltar los cambios de hábitos de consumo, que obligan a cancelar líneas de productos y abrir otras nuevas. En cierta medida es la conducta del protagonista final de la cadena la que afecta a todos.

La línea de trabajo que se identifica como relacional (Dyer y Hatch, 2006) contempla aquellos comportamientos que generan ingresos, desde las transacciones interempresariales, la capacidad de compartir bienes y recursos, combinar cooperación y competencia (*coopetencia*), compartir conocimientos y aplicación de la innovación abierta.

c) Funcionamiento

Este apartado se refiere a los resultados finales logrados en la cadena de valor alimentaria. Se le denomina también desempeño o performance y pueden identificarse una serie de dimensiones para su evaluación.

En ocasiones, las dimensiones se refieren a criterios socioeconómicos (relación-beneficio coste), sociales (conflictos y huelgas) o dinámica empresarial (innovaciones, competitividad, transparencia) (Briz *et al.*, 2012).

En los nuevos enfoques de análisis y de forma más reciente, se ha incorporado la gobernanza, identificándose distintos tipos de la misma, según el nivel de transacción o comunicación interempresarial:

- Cadenas comerciales (CC) sin compromisos en inversiones y transacciones
- CC con posibles cambios de socios con rapidez y sin coste alguno
- CC modulares que se abastecen de productos específicos
- CC cautivas de pequeñas empresas que dependen de un líder
- CC jerárquicas organizadas en una integración vertical

El funcionamiento de los distintos modelos señalados incide en el conjunto global de la red alimentaria. Interesa conocer la flexibilidad de sustitución de un tipo por otro, o la posibilidad de intercambio de actividades en una relación diagonal, de un tipo de CC con otro.

6. Reflexiones finales

El estudio integral de las cadenas de valor alimentarias se encuentra en una fase de expansión, con aportes de interés por determinados especialistas. No obstante, todavía se aprecian lagunas significativas, lo que le confiere el carácter de “paradigma provisional”.

Existe un déficit en el análisis del funcionamiento, con escasa evaluación del impacto de los resultados en los diferentes eslabones comerciales. Falta una capacidad de seguimiento adecuada de las acciones realizadas, lo que en un escenario socioeconómico tan cambiante como el actual, es un inconveniente muy serio.

La capacidad de respuesta de los agentes económicos no está todavía suficientemente analizada y por ello tampoco la propia sostenibilidad del sistema.

El fenómeno de globalización económica obliga a considerar unos parámetros de evaluación de los factores internacionales, para lo cual puede ser de utilidad aplicar técnicas de *benchmarking* que permitan comparar los resultados de otras cadenas alimentarias.

Referencias bibliográficas

- AAVV (2008): “Average shoppers are willing to pay a Premium for locally produced food”; en *Science Daily* (8); The Ohio State University.
- BRIZ, J.; DE FELIPE, I. y BRIZ, T. (2010): “La cadena de valor alimentaria: un enfoque metodológico”; en *ICE. Boletín Económico de Información Española* (2983); pp. 45-54.
- BRIZ, J.; DE FELIPE, I. y BRIZ, T. (2012): “La sostenibilidad del sistema alimentario a través de la cadena de valor”; en BRIZ, J. y DE FELIPE, I., coords.: *Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI. Retos y oportunidades internacionales*; Madrid; Ed. Agrícola; pp. 73-98.
- CAMPS, T. (2004): “Chain and Networks Theory and Practice”; en CAMPS, T. *et. al.*: *The emerging world of Chains and networks, bridging theory and practice*; Elsevier *Juridish*; pp. 13-33.
- DARNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M. y KOVELIS, P. (1998): *Global operations and Logistics: Test and case*. John Wiley & Sons.
- DAVIS, J. H. y GOLDBERG, R. A. (1957): “A concept of agribusiness”; en *American Journal of Agricultural Economics* (39, 4); pp. 1042-1045.

- DYER, J. y HATCH, N. (2006): "Relation specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships"; en *Strategic Management Journal* (27, 8); pp. 701-719.
- GRAAFLAND, J. y EIJJFINGER, S. (2004): "Corporate social responsibility of Dutch companies: Benchmarking, transparency and robustness"; en *Economist-Netherlands* (152, 3); pp. 403-426.
- LAMBERT, D. y COOPER, M. (2000): "Issues in Supply Chain Management"; en *Industrial Marketing Management* (29, 1); pp. 65-83.
- MALASSIS, L. (1973): *L'agroindustrie: méthodes et concepts*; Cahiers de L'ISEA.
- OMTA, O. y HOENEN, S. (2012): "Three fundamental perspectives on supply chain management. A literature review"; en BRIZ, J. y DE FELIPE, I., coords.: *Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI. Retos y oportunidades internacionales*; Madrid; Ed. Agrícola; pp. 41-72.
- PORTER, M. (1985): *The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, Free Press.
- PUELLES, J. A. y PUELLES, M. (2008): "Marcas del distribuidor: 100 ideas clave"; en *Distribución y Consumo* (100); pp. 241-257.
- SCHLICH, E. y FLEISSENER, U. (2005): "The ecology of scale: Assessment of Regional Energy Turnover and Comparison with Global Food"; en *The International Journal of Life Cycle Assessment* (10, 3); pp. 219-223.
- SEN, S. y BHATTACHARYA, C. (2001): "Does doing good always lead to doing better?. Consumer reactions to corporate social responsibility"; en *Journal of Marketing Research* (38, 2); pp. 225-243.
- VON BRAUM, J. (2008): "Rising-food prices"; en *Eurochoices* (7, 2); pp. 30-35.
- VAN DER VORST, J.; VAN DANGER, S.; NOUGUIER, S. y HILHORST (2002): "E-business initiatives in food supply chain: Definition and typology of electronics business models"; en *International Journal of Logistics: Research and Applications* (5, 2); pp. 119-138.
- YOTOPOULOS, P. (2007): "Asymmetric Globalization: Impact on the Third World"; en YOTOPOULOS, P. y ROMANO, D., eds.: *The Asymmetries of Globalizations*; Londres, Routledge.

LA ESTRATEGIA DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN

Alicia Langreo

Saborá, Estrategias Agroalimentarias

RESUMEN

En este artículo se plantea una visión general del papel de la gran distribución en el sistema alimentario durante el último tercio del siglo XX y la primera década del XXI, señalando las etapas claves con especial incidencia en España. Se señalan los hitos principales de la gran distribución y de su relación con la cadena de producción de alimentos para comprender adecuadamente la situación y tendencias actuales. Se apuntan los cambios detectados en la estrategia de la gran distribución ante la crisis económica de los últimos años. Y, finalmente, se exponen los efectos de la estrategia de la gran distribución sobre los principales subsectores del sistema alimentario (aceite de oliva, frutas y hortalizas, lácteos, carnes y pescados, quesos y embutidos, y vinos).

SUMMARY

This article introduces an overview over the role of the large supply in the agrifood system during the last third of the 20th Century and the first decade of the 21st Century. The main key periods for Spain are pointed out. Milestones within the large supply and its relationship with the food production chain are studied in order to properly understand current trends and situation. The observed changes in the strategy of the large supply, facing the economic crisis during last years, are highlighted. Finally, the impacts of the large supply strategy on the main subsectors of the food system are shown (olive oil, fruits and vegetables, dairies, meat products, fish and wine).

1. Introducción

Hace algo más de 40 años abrió sus puertas el primer hipermercado español en Barcelona; mucho antes ya se habían instalado diversos tipos de autoservicios, independientes o asociados a las distintas cadenas. Fue unos años más tarde cuando su influencia cambió radicalmente los hábitos de compra de los consumidores y, aunque de forma menos evidente, la forma de trabajar del sistema alimentario. En la actualidad la estrategia de la gran distribución es uno de los factores determinantes del funcionamiento de las cadenas de producción de alimentos, ha jugado a favor de la internacionalización del consumo e incluso juega un papel fundamental en la configuración de las ciudades. La crisis que vivimos desde 2007, que afecta de lleno al consumo, está cambiando su forma de trabajar, lo que obliga a la adaptación del conjunto del sistema alimentario.

En este artículo se plantea una visión general del papel de la gran distribución en el sistema alimentario durante el último tercio del siglo XX y la primera década del XXI, señalando las etapas clave con especial incidencia en España. No se trata de hacer una historia de la gran distribución y de su relación con la cadena de producción de alimentos, pero sí resulta interesante reseñar los hitos principales para comprender adecuadamente la situación y tendencias actuales. Hay que reseñar que el papel de la gran distribución fue relegado durante muchos años por los estudiosos del sector agrario, que rara vez alcanzaban a los sectores comerciales o industriales como tales; igualmente fue ignorado por las políticas agrarias. Las mayores preocupaciones tanto de estudiosos como desde la política contemplaban los efectos sobre el pequeño comercio y la concentración empresarial en esta fase, los efectos sobre el consumo o incluso sobre el deterioro de los centros comerciales históricos de las ciudades europeas. Sin embargo, desde el principio los efectos se dejaron notar en la cadena de alimentación a muchos niveles, como se expone más adelante.

2. El papel de la gran distribución en el sistema alimentario a lo largo del tiempo

En los últimos 25 años la gran distribución ha protagonizado uno de los cambios fundamentales del sistema alimentario mundial, que ha coincidido con un salto adelante en la globalización del conjunto de la producción y distribución de alimentos y con fuertes tendencias a la homogeneización de determinados tipos de consumos y la extensión de marcas a nivel mundial, un enorme incremento de los flujos in-

ternacionales de alimentos, tanto de materias primas, como de alimentos frescos, elaborados y semielaborados, acompañados por los avances logísticos y las nuevas formas de organización y gestión que permiten las tecnologías de la información y la comunicación. Todos estos cambios están fuertemente vinculados entre sí y en ellos hay que situar el papel de la gran distribución.

Estos cambios a los que está vinculada directamente la gran distribución coinciden en el tiempo con otros de similar magnitud que han afectado (y continúan haciéndolo) profundamente al sistema alimentario mundial: el ritmo de la innovación en procesos, productos e ingredientes, y su rápida extensión; la continuación de la *revolución verde*, en un proceso que exige enormes inversiones y, por lo tanto, capitales, lo que margina a las primeras fases de la cadena de producción y a buena parte de la producción tradicional salvo que consigan un alto grado de organización; los cambios en las políticas agrarias, en un avance hacia la limitación a las intervenciones y mecanismos de protección; el aumento de la dimensión de las empresas líderes del sistema alimentario mundial; el aumento del comercio internacional; el aumento de la incidencia de las estrategias de los grandes inversores; los cambios en la alimentación de los países emergentes, etc. A todo lo anterior se suman las perspectivas de la FAO para la alimentación futura de la humanidad.

En este entorno, la competitividad se vuelve una palabra mágica sin cuya concurrencia no pueden pervivir los sistemas alimentarios, incluidos los más asentados. Esa competitividad resulta imprescindible tanto en los sistemas de producción de *commodities* como en las producciones dirigidas a nichos de mercado capaces de mayor remuneración a los que aspiran buena parte de los agricultores de los países desarrollados. Esa competitividad debe entenderse de forma global en las cadenas de producción-comercialización, de forma que no puede haber una fase competitiva si el sistema alimentario en el que está inmersa no lo es, lo que determina que una de las claves de la competitividad de los conglomerados productivos sea la capacidad de los sistemas alimentarios y de sus múltiples segmentos para *verticalizarse*; es decir, para producir coordinadamente a lo largo de todas las fases que integran la cadena de producción (suministro de insumos, producción agraria, comercialización mayorista, transformación, distribución), bien sea mediante relaciones de capital, mecanismos contractuales u otras formas de integración vertical. Esto requiere compartir información y métodos de gestión. En todos estos procesos siempre hay una fase que lidera el proceso y que se sitúa bien en el suministro de insumos, en la transformación o en la distribución, alejándose cada vez más de las fases más próximas a la producción agraria y afianzándose en la distribución, que finalmente es la que mantiene las relaciones con el consumidor y debe captar sus mensajes.

Todo esto sucede mientras se ralentiza y sofisticada el consumo de alimentos en los países desarrollados, se mantiene un enorme segmento de la población mundial con una alimentación por debajo de los umbrales del hambre, incluido un segmento creciente de la población de los países desarrollados, y en los países emergentes se está incrementando cuantitativa y cualitativamente (mayor cuota de las proteínas de origen animal) el consumo alimentario.

Las tendencias globalizadoras generalizadas están dejando huecos para el mantenimiento de producciones locales que tienen que adaptarse continuamente a cada entorno y circunstancia y que se mantienen sostenidas por poblaciones locales que aman su gastronomía. En los países desarrollados, con fuertes tradiciones gastronómicas, se mantienen ámbitos de producción y distribución local con gran capacidad para valorizar sus producciones (aunque condicionadas por la magnitud de la crisis) y en algunos países pobres las producciones locales con fuerte componente tradicional, y frecuentemente en manos de mujeres, están permitiendo limitar las hambrunas. En la actualidad los sistemas de producción local, además, colaboran en limitar el consumo de energía y los efectos negativos medioambientales de la producción de alimentos y favorecen la diversidad genética agraria, por lo que se ven favorablemente desde diversas instancias políticas y sociales.

La crisis económica iniciada en 2007 ha alterado algunas de las principales tendencias, ha intensificado otras y está modificando las estrategias de los principales agentes económicos, sin que los poderes políticos por el momento puedan imponer una línea de actuación. Entre los elementos fundamentales detectados desde 2007 de cara a la cuestión que nos ocupa cabe mencionar la enorme volatilidad de los precios de las materias primas y el incremento en ellos del comportamiento de los mercados financieros; la retracción del consumo, en especial de los productos de mayores precios, aunque el comportamiento de la alimentación sea mucho mejor que el de otros sectores manufactureros; la limitación del crédito y un mayor ritmo en la concentración empresarial.

La crisis económica actual establece un nuevo marco en el que aún es pronto para vislumbrar si lo que parecían tendencias sólidas de la dinámica del sistema alimentario lo siguen siendo, o si, por el contrario, estamos ante un escenario distinto. Esta última idea parece consolidarse ante un nuevo comportamiento del consumo en el que tiene una gran incidencia la estrategia de la gran distribución. Esta estrategia se centra crecientemente en los precios, marginando las estrategias de calidad, amplitud de gama e incluso servicio, provocando una caída en los márgenes de toda la cadena de producción.

3. Los orígenes: el autoservicio y las primeras cadenas

Las primeras formas de la gran distribución surgieron en España en la segunda mitad del siglo XX y muy pronto experimentaron un auge importante y empezaron a condicionar el resto de la cadena de producción de alimentos. El pronto éxito de las nuevas formas de la distribución moderna radica en que ofreció soluciones más eficientes y que se adaptaban mejor a la nueva situación (mayores rentas, incorporación de la mujer a la actividad económica fuera del hogar, menor tiempo para la realización de las compras, nuevas condiciones en los hogares). En aquellos años la producción agraria estaba experimentando cambios importantes de la mano de la *revolución verde*, incentivada de una parte por las empresas suministradoras de insumos, y por la industria transformadora de otra, de forma que el conjunto del sistema productivo estaba en condiciones de ofertar mayores cantidades a precios más bajos; sin embargo, los sistemas tradicionales de distribución minorista se mostraban lentos, largos y caros, a la vez que manejaban la mercancía con serias deficiencias. Las nuevas formas de distribución pronto empezaron a mostrar más eficacia y encajaron mejor con el crecimiento y modernización de la producción de alimentos.

Los modelos de autoservicio, con los que se revolucionó la distribución, habían empezado en la década de los veinte-treinta en países como Estados Unidos, el Reino Unido o Alemania y en todos los casos se vinculó la transformación del comercio minorista a la existencia de un mayorista que a la vez les servía los productos y les asesoraba en la nueva forma de vender. En España se produjeron tanto la transformación de comercios ya existentes como la instalación de otros nuevos ya como autoservicio. Cabe mencionar que estas fórmulas, al igual que pasó con la modernización de la agricultura y de la industria, contaron con el apoyo de los gobiernos, cámaras de comercio y otras entidades. La evolución de todo el complejo nuevo que iba surgiendo fue muy flexible y dio lugar a diferentes fórmulas que básicamente se concretaron en torno a los modelos asociativos y a los sucursalistas, y en todos ellos, los mayoristas, con una u otra forma jurídica, tuvieron mucha importancia.

Desde un primer momento, la entrada de las formas de venta en lineal mediante autoservicio obligaron a cambios en la industria y el comercio suministradores, que se vieron obligados a envasar el producto, alcanzar una cierta homogeneización y desarrollar las marcas. Esto sucedió por ejemplo con las legumbres, el arroz, los huevos, el azúcar, etc. Asimismo, en estos formatos de venta se movían muy bien las conservas y en general la alimentación seca envasada y marquista. Es decir, se favoreció un mayor desarrollo industrial, la identificación de los productos y la incorporación de una nueva actividad, el envasado, a las tareas de comerciantes mayoristas e industriales,

al igual que el crecimiento de la industria y de los suministradores comerciales, que también se vieron obligados a mejorar su logística.

En todo este proceso fue fundamental el hecho de que las cadenas compraban grandes cantidades para suministrar a sus tiendas propias o asociadas, lo que relegaba del proceso al comercio mayorista que no participaba en el mismo, y permitía llegar a acuerdos a medio plazo entre las cadenas y los industriales en cuanto a envasado, presentaciones, formas de entrega y pago, etc. Los ámbitos geográficos de actuación de estas cadenas en términos generales eran limitados, salvo algunas excepciones, y en general los acuerdos con suministradores abarcaban espacios concretos que fueron aumentando. Estos fueron los años de auge de la franquicia SPAR o del nacimiento de empresas regionales de distribución como Vegonsa o Caprabo.

El desarrollo de las nuevas formas de distribución tuvo un componente nacional muy fuerte: las empresas de la distribución mantuvieron su actividad durante mucho tiempo en su país de origen y, como mucho, se expandieron a los vecinos dentro de Europa; en este punto las diferentes normativas legales que regían el comercio colaboraron en la limitación de la expansión. Si en todos los países la venta en lineal fue una de las señas de identidad de las nuevas formas comerciales, los tipos y dimensión de los comercios fueron muy diferentes, mientras en Estados Unidos o en Francia surgieron los hipermercados al principio de los sesenta, en Alemania o en Italia se desarrollaron tiendas de menor dimensión, supermercados más integrados en las ciudades. Conceptualmente el hipermercado tiene un significado diferente, ya que obliga a usar el coche y desplazarse para la compra, cosa habitual en Estados Unidos pero no así en Europa.

En España, hasta la llegada de los grandes hipermercados franceses en los años setenta y su auge en los noventa, la moderna distribución en lineal estaba protagonizada por empresas españolas con sucursales en territorios limitados o bien por cadenas asociativas siguiendo el modelo alemán.

4. De los años setenta al final de los ochenta: el auge de los hipermercados

El mensaje básico del hipermercado es “compre una sola vez por semana y compre barato” y se adapta muy bien a los productos marquisitas de larga duración, pero no parece adecuado para los productos frescos, que más tarde han mostrado su importancia estratégica para el negocio de la distribución. Estos años fueron los de mayor crecimiento de la fórmula de hipermercado, aunque también existían super-

mercados, incluso algunas cadenas estaban especializados en ellos. Desde muy pronto los supermercados fueron mejorando sus cuotas de mercado y lograron situarse en los productos frescos, que nunca funcionaron bien en los hipermercados. Cabe mencionar que los supermercados mantienen la ventaja de la proximidad de las tiendas de barrio y con ella, la mayor frecuencia de visitas, por el contrario sus costes logísticos son significativamente mayores y su gestión de suministro más complicada.

Efectivamente, hasta los años ochenta y principios de los noventa el gran negocio de la distribución eran los productos de larga duración; ellos fueron el objeto de las grandes batallas por ganar clientes, consistentes en una reducción de los precios (PVP) bajando los márgenes y presionando a los suministradores, bien en estrategias globales o en operaciones de ofertas puntuales. En España uno de los mejores ejemplos fue la leche líquida para el consumo, en el que también se desarrollaron muy pronto las marcas de la distribución. También el pan, un producto considerado fresco y caracterizado por su peso en la pequeña distribución minorista, la inexistencia de marcas y la presencia de un número muy alto de tahonas, fue objeto de importantes ofertas por parte de las grandes empresas de la distribución, aunque ésta ha tardado mucho en alcanzar una cuota de mercado significativa. En ambos productos los efectos sobre los precios de venta al público fueron mayores a los correspondientes a la cuota que manejaban por entonces los hipermercados, poniendo de manifiesto la gran capacidad de arrastre de estos modelos comerciales.

Ambas ramas industriales se vieron obligadas a responder a la situación creada por la gran distribución para mejorar sus resultados: las industrias lácteas iniciaron el desarrollo de otras gamas que les permitían subir los precios (batidos, desnatadas, semidesnatadas y más tarde la gama de funcionales) y la industria panadera por un lado adecuó la calidad del pan a los precios y por otro, poco a poco, al amparo de la liberalización de los precios, empezó a sacar productos más sofisticados y a diversificar su producción.

Ambos subsectores se vieron obligados a afrontar los efectos de la estrategia de la gran distribución a la vez que sufrían los efectos de cambios legislativos básicos:

- En el sector lácteo en los años setenta terminó de desarrollarse el plan de centrales lecheras, que mediante concesión administrativa otorgaba el suministro de leche pasteurizada para las ciudades a empresas concretas situadas en su entorno, con objeto de evitar la venta de leche cruda, problemática sanitariamente. Esta medida favoreció el surgimiento de numerosas empresas pequeñas y medianas centradas en sus mercados de consumo cautivos y con

un área de abastecimiento alejada frecuentemente de las áreas agroclimáticamente idóneas para la producción láctea. La leche pasteurizada estaba sujeta a la Junta Superior de Precios y contaba con escasos márgenes, además su logística era engorrosa y cara. La estrategia de la industria láctea de la Cornisa Cantábrica y otras áreas productoras fue volcarse en la leche primero esterilizada por métodos tradicionales y luego UHT, que permitía mayores márgenes, no estaba sujeta a la Junta Superior de Precios y podía venderse en cualquier parte de España. Algo después, ya cerca de los años ochenta, la gran distribución también optó por la leche UHT, jugando un papel importante en el bajo consumo de leche pasteurizada en España, e hizo de esta leche uno de sus productos reclamo, estrechando sus márgenes hasta niveles que pusieron en cuestión el sistema productivo, a la vez que desarrollaba las marcas propias de la distribución. La respuesta de la industria abarcó desde un proceso de concentración que mejorase su capacidad negociadora hasta la diversificación de productos y, especialmente, de tipos de leche, lo que le permitió subir sus precios medios de venta y con ellos sus márgenes.

- En el caso del pan la estrategia de utilizarlo como producto reclamo por parte de la gran distribución coincidió con la liberalización del precio de venta al público de muchos de los formatos, de manera que la oportunidad de mejora de los márgenes industriales abierta quedó neutralizada por el efecto de los bajos precios ofertados por la gran distribución. La entrada en el mercado de la gran distribución consolidó la existencia de fábricas de pan de cierta dimensión, más allá de la tahona tradicional, aunque sin embargo nunca alcanzó un peso demasiado alto. La respuesta en forma de diversificación y mejora de la calidad tardó en llegar debido en buena medida a la escasa dimensión empresarial del sector.

En esta primera etapa la marca de la distribución se conceptuó sobre todo como un producto estándar más barato, que en algunos casos llegó a tener ciertos problemas de calidad. Fue necesario bastante tiempo y una estrategia específica de calidad, así como la entrada de enseñanzas de prestigio en ella para cambiar la imagen en el público.

Ya en esta primera etapa el desarrollo de las marcas de la distribución y las estrategias de “productos reclamo” alteró los sistemas de compra a las industrias por parte de la gran distribución; por ejemplo, en leche llegaron a hacerse verdaderas subastas a la baja, jugando con las fechas de caducidad de la leche UHT.

De todos modos, aunque en algunos productos de larga duración y en los de importación se mantenía una gestión centralizada del suministro, las plataformas regionales o zonales de compra y, con frecuencia, incluso las tiendas realizaban en buena medida su propia gestión de compras y la dirección estimulaba la competencia entre los distintos estamentos para conseguir precios más baratos. Buena parte del suministro se realizaba desde grandes suministradores y los productos frescos, minoría en los hipermercados, se adquirirían en los mercados mayoristas en destino, en España en gran parte en los MERCA.

Poco antes de la entrada en la CEE, en España convivían empresas de capital principalmente francés, que contaban con hipermercados y luego fueron instalando supermercados, con firmas españolas de distintos tipos y cadenas voluntarias (asociadas) que habían seguido en el antiguo modelo. Entre las firmas españolas había alguna importante cooperativa de trabajadores y asociaciones de comerciantes junto a firmas regionales de capital familiar local. No hubo ninguna iniciativa ni desde el sector agrario ni desde el industrial para participar en el sector de la distribución. El panorama en la CEE ofrecía dos modelos con filosofías diferentes: el modelo francés, que se asentó en España, y el alemán, más centrado en superficies comerciales menores y en cuya estrategia predominaban los precios bajos y la garantía sanitaria por encima de cualquier otra referencia; en el Reino Unido había un modelo que cuidaba más la calidad y pagaba mejor a sus suministradores pero que durante bastante tiempo estuvo localizado en las islas. Durante estos años la Comisión Europea seguía prestando escasa atención a esta problemática.

Por aquella época una de las grandes alarmas que manifestó la Federación de Industrias de la Alimentación y la Bebida (FIAB) fue el problema financiero que causaban a la industria las fórmulas de pago diferidas (mientras la distribución cobraba en el momento) que incluían un riesgo adicional sin los controles necesarios, lo que, ante una quiebra, podría poner en apuros a segmentos muy amplios del sistema alimentario español. Ese sistema de pagos fue una de las claves en su financiación y facilitó un crecimiento muy rápido que encajaba con las necesidades de los ayuntamientos.

En 1987, primer año del que se dispone de panel del consumo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la tienda tradicional detentaba una cuota muy alta en valor en toda la alimentación comprada en los hogares considerada fresca: 49% en huevos, 64% en carnes y transformados, 77% en pescado y derivados de la pesca, 60% en frutas frescas, 56% en hortalizas, etc.; mientras en los productos de alimentación seca la posición de la gran distribución era claramente dominante:

frutas y hortalizas transformadas 63%, leche líquida 44%, arroz 58%, legumbres secas 48%, zumos 84%, pastas 60%, etc.; hay que tener en cuenta que entonces tenían aún cierta relevancia algunos canales paralelos.

5. De los años noventa a la crisis económica de 2007: la centralización de las compras

Los años noventa fueron una etapa clave en la configuración de lo que hoy es la gran distribución. La entrada en vigor del Mercado Único dentro de la CEE eliminó una serie de barreras comerciales y supuso un empujón para la gestión conjunta de las empresas a nivel de la Comunidad, a la vez que propiciaba los flujos comerciales y con ellos primaba la mayor concentración empresarial. En esos años las firmas de la gran distribución empezaron a extenderse por más países de la Comunidad Europea, rompiendo los viejos territorios dominados por los modelos alemán o francés; paralelamente, la distribución británica inició su expansión más allá de las islas. Dentro del grupo líder industrial se daba un proceso similar, de forma que las empresas de rango europeo fueron centralizando sus direcciones y elaborando estrategias para el continente. La caída del Muro de Berlín a finales de los años 80 y con ella la expansión de las empresas a los antiguos países del Este también favoreció tanto la concentración empresarial como la formulación de acuerdos para penetrar en los nuevos mercados con menos riesgo.

De cara a los efectos en la producción de alimentos las principales estrategias de la gran distribución con repercusión en la producción de alimentos y sus efectos han sido las siguientes:

- *La competencia entre empresas* obligó a buscar mecanismos que incrementasen las visitas a las tiendas y, con ellas, las ventas. Entre las principales destacan el auge de la fórmula supermercado dentro de las ciudades que podía comportarse como tienda de proximidad en detrimento de los hipermercados. Esto establecía un nuevo ámbito de competencia con el comercio tradicional.
- *La entrada con fuerza en la alimentación fresca*, más vinculada a la fórmula de supermercado y potenciadora de las visitas a tienda, lo que ha generado grandes cambios en esos subsectores que se abordan más adelante.
- *La ampliación de las gamas adecuada a la estrategia de cada empresa*. Esto definió la entrada en productos como quesos, embutidos, derivados refrige-

rados, vinos, aceites de calidad, etc. Asimismo se abrió el abanico de precios y calidades e incluso algunas empresas buscaron fórmulas y espacios para una alimentación de calidad diferencial, que en general han manejado con una estrategia confusa. Durante los años de bonanza económica se detectó una gran diversidad de estrategias a este nivel en la gran distribución.

- *La multiplicación de las enseñas de una misma empresa* con el ánimo de llegar a todo tipo de público con establecimientos en formas de hipermercados, supermercados de distintos tamaños, tiendas de conveniencia, etc.
- *Revisión de las estrategias de la marca de la distribución*, con una opción de calidad a buen precio basada en desarrollos sobre la investigación realizada por la industria. Esta estrategia puede poner en cuestión la inversión en I+D en diversificación de gama de la industria, ya que apenas tiene plazo para su amortización, además de facilitar el cambio de suministrador en el ámbito mundial.
- *El establecimiento de protocolos de producción* que abarcan desde la producción agraria y ganadera y los insumos empleados, a las técnicas industriales y comerciales o la exigencia de trazabilidad. Estos protocolos permiten transmitir rápidamente las tendencias del consumo a los productores, pero también a través de ellos la gran distribución acaba asumiendo decisiones empresariales de las fases anteriores de la cadena de producción. Algunas fórmulas como las negociaciones a escandallo abierto muestran claramente esta cesión.
- *La centralización creciente de las decisiones de compra*, que aumentaba exponencialmente la capacidad negociadora de la gran distribución frente a las restantes fases del sistema alimentario, obligó a disponer de grandes suministradores que manejasen gamas enteras, limitando el acceso al suministro directo de la gran distribución a pocas empresas y obligando a las fases anteriores a concentrarse y buscar alianzas para seguir en el mercado. Esta estrategia ha jugado un papel decisivo en la concentración en origen y sitúa a los operadores que no alcanzan las condiciones necesarias a mercados más estrechos o incluso marginales.
- *La generalización, con el tiempo, de las formas de gestión por categoría*, que han obligado a compartir información entre las empresas que colaboran en la cadena de producción y a ajustar su trabajo a las necesidades del cliente, con una revolución logística de primer orden y la consiguiente influencia en la adaptación de esos sectores.

- *La entrada directa en el comercio exterior*, primero intra y más tarde extracomunitario, jugando un rol creciente en los intercambios de productos finales y en la llegada a los lineales de productos de terceros países.
- *El recurso creciente a tratar directamente con grandes operadores concentrados de origen y grandes industriales*, limitando el ámbito de actuación de los grandes operadores comerciales, que se adaptan a realizar funciones logísticas secundarias, a servir a segmentos minoritarios o desempeñar roles concretos incardinados dentro de la estrategia de la gran distribución.
- *Inicio de una estrategia tendente a entrar en el capital de algunas empresas suministradoras o incluso creación de filiales en los escalones anteriores de la cadena de producción*. Esta estrategia ha dado pie, por ejemplo, a que las grandes firmas de la distribución sean las propietarias de algunas de las mayores empresas de comercialización de frutas y hortalizas y ha restado oportunidades a las grandes cooperativas de segundo grado.
- Al final del periodo este proceso culminó en *el desarrollo de la figura del “interproveedor”*, suministrador con exclusividad y un fuerte compromiso de inversión y crecimiento según las necesidades del cliente. Esto ha permitido crecer muy deprisa a las empresas pero ha fragilizado su situación financiera y ha limitado sus oportunidades en nuevos mercados lo que les permitiría disminuir riesgos.

En conjunto, esta estrategia ha provocado cambios de enorme magnitud y profundidad, afectando sobre todo a la posición de la industria alimentaria. Quizás uno de los más relevantes sea el lugar ocupado por cada fase en el imaginario del consumidor: antes del desarrollo del sistema agroindustrial la confianza de los ciudadanos se basaba en el conocimiento personal de los productores y elaboradores, más tarde fueron grandes industrias las que jugaron la baza de la garantía para los consumidores y hoy la gran distribución les está usurpando parte de esa confianza, de forma que ya no son tanto las marcas sino la imagen de la enseña lo que ofrece garantía y es la existencia de las grandes tiendas la que cumple el papel de la publicidad en las marcas industriales.

A finales de los años noventa la Comisión Europea se planteó el análisis de la gran distribución no sólo por sus efectos en el consumo o en el sector del comercio minorista, sino también por su posición de dominio dentro de la cadena de producción de alimentos y, recientemente, ante la imposibilidad de mantener mecanismos clásicos de mercado en apoyo de las fases primeras de la cadena de producción,

desde la Dirección AGRI de la Comisión se plantea que una de las principales vías de actuación para proteger el sector agroalimentario europeo es el reequilibrio de la cadena de producción, en especial las fases primeras, planteamiento en el que choca con las autoridades de Defensa de la Competencia. En la misma línea, el Gobierno español está elaborando la Ley de la Cadena de Producción, que busca establecer mecanismos que permitan un mayor equilibrio.

La crisis económica ha provocado una caída del consumo y, sobre todo, cambios que parecen de fondo en el comportamiento de los consumidores. En principio se detecta una caída especialmente intensa en los productos de mayor precio y un casi mantenimiento en los volúmenes globales, aunque condicionados por los cambios demográficos (corrientes migratorias). Este hecho ha provocado un cambio de estrategia en la gran distribución. De todos modos, hay que tener en cuenta que la caída en el consumo de alimentos ha sido menor a la registrada en otros bienes. Los cambios principales detectados en esta estrategia han sido los siguientes:

- Aumento de la cuota de los modelos de distribución *discount* y caída de la participación de los operadores de mayor calidad (menor presión sobre los precios, mayores servicios, mayor gama, etc.).
- Aumento de las marcas de la distribución y diseño de estrategias variables al respecto.
- Disminución del número de referencias en términos generales, con preferencia por las que tienen mayor rotación.
- Endurecimiento de los términos de negociación con los suministradores en búsqueda de un menor precio final que puede gestionarse a través de estrategias generales de precios bajos o, en menor medida, de ofertas puntuales.
- Guerra de ofertas y precios en un intento de mantener clientes y relanzar el consumo.
- Salida de los lineales de los productos con poca rotación.
- Simplificación de los productos y gamas y vuelta a los formatos granelistas en frescos, con una reducción de la venta en lineal y el consiguiente problema para los proveedores, algunos de los cuales se han visto obligados a dejar parte del envasado cuando aún no tenían amortizadas las inversiones.
- Disminución de las exigencias de calidad en algunas gamas y mayor recurso al mercado mundial en busca de precio.

- Limitación de la presencia de los productos de calidad diferencial o tendencia a la banalización de los mismos.

Esto se traduce en una enorme presión sobre los precios que alcanza a toda la cadena de producción y está obligando a una modificación en profundidad de las formas de producir en busca de menores costes. La presión ejercida por la gran distribución sobre los precios va más allá de lo que sería lógico de acuerdo a la caída del consumo, respondiendo a cuestiones internas de las firmas de la gran distribución que nada tienen que ver con el sistema alimentario: su propio proceso de concentración, que les lleva a ganar cuota de mercado en base, sobre todo, a la estrategia de precios; la necesidad de hacer caja para cubrir anteriores estrategias de crecimiento exageradas e inversiones inmobiliarias ahora fracasadas; la caída de las ventas en otros sectores del consumo, etc.

Cabe mencionar que desde el inicio de la crisis ha repuntado ligeramente la cuota de mercado de las tiendas tradicionales en los productos frescos, frente a la correspondiente a la gran distribución, lo que pone de manifiesto tanto la resistencia del pequeño comercio minorista, que ha visto también mejorada toda su cadena específica de producción (mayoristas origen, mayoristas destino y el comercio propiamente dicho), como las dificultades de la gran distribución en el manejo y *merchandising* del fresco, frente al que mantiene una estrategia errática.

Cabe mencionar que en los últimos años se han producido cambios muy acusados dentro del grupo líder, entre los que destaca el papel de Mercadona, que ha crecido mucho y ha encabezado la política de bajos precios arrastrando al resto del sector, superando a los competidores en volumen y valor de alimentos vendidos. Las demás empresas se han visto obligadas a responder a esta estrategia, primero con políticas erráticas y después, en la mayoría de los casos, optando por dar prioridad a la estrategia de bajos precios. Por otro lado, la crisis está acelerando el proceso de concentración.

6. Efectos en los subsectores del sistema alimentario

A modo de ejemplo, algunas de las estrategias más relevantes de la gran distribución con clara incidencia en la cadena de producción de alimentos en estos años han sido las siguientes:

- *El incremento del consumo de aceite de oliva virgen en España*, que ha sido posible después de una mejora técnica en los procesos, se debe en buena medida a la estrategia de la gran distribución de introducir en sus lineales este producto, en la búsqueda de diferenciarse de sus competidores. En un primer momento acometieron esta medida las enseñas de mayores precios y más calidad en su gama, más amplitud de gama y mejores servicios a sus clientes, pero posteriormente se han sumado todas, incluidos los *discount*. En este marco, la distribución se ha dirigido a las cooperativas de mayor tamaño para demandar MDD a un precio ajustado, favoreciendo su concentración y limitando el campo de actuación de los industriales tradicionales; paralelamente algunos industriales se han especializado en MDD y algunas de las firmas de la distribución han decidido entrar en las fases anteriores, sobre todo en el envasado, aunque algunas han ido más allá. En este contexto, la capacidad de presión sobre los precios en años de ligeros excedentes es muy alta y con ella la reducción de márgenes, pero las empresas de las primeras fases han conseguido entrar directamente en nuevos mercados sin necesidad de incurrir en los gastos de crear y mantener marcas.
- *En frutas y hortalizas son numerosas las empresas de la distribución que han constituido centrales de compras o una dirección dentro de su estructura a estos efectos*. Estas centrales, situadas en las zonas productoras, se han especializado en tratar con los operadores en origen y en la actualidad compiten por las mismas funciones con las cooperativas de segundo grado y los grandes operadores comerciales. El mantenimiento de estas divisiones por parte de la gran distribución está relacionada con su voluntad de control, pero no siempre son las que obtienen mejores resultados y lo lógico es que a medio plazo acabe realizando esta función el operador más eficiente. La respuesta de los grandes operadores y las cooperativas ha sido la mejora de su trabajo, la mayor concentración, la búsqueda de nuevos servicios y de nuevos mercados. En España estas centrales realizan las exportaciones hacia los países destino de la UE donde están presentes sus matrices. Ahora bien, la gran distribución es esencial para sacar los grandes volúmenes producidos en España y la respuesta del sector comercial ha dado lugar a las grandes cooperativas y operadores en origen que hoy existen. Asimismo, la gran distribución, con sus protocolos de producción y sus exigencias de calidad, ha obligado a este sector a situarse a la cabeza en cuestiones como la certificación; el problema que se plantea a estos efectos es que la estrategia de precios puede no permitir remunerar los costes de la mayor calidad o el envasado, poniendo en cuestión precisamente a las mejores empresas.

- *En el sector lácteo la estrategia de la gran distribución con leche líquida y derivados refrigerados* (crecimiento de la MDD, estrategia de precios bajos) *ha provocado distintos tipos de respuesta en las industrias*: concentración para negociar mejor y poder invertir en I+D, diversificación dentro de la misma gama (leches de consumo funcionales) o en nuevas gamas, reducción de costes y especialización en MDD, marcas potentes, alto nivel de investigación orientada a nuevos productos y altos gastos en publicidad.
- *En los derivados refrigerados y postres lácteos la gran distribución está siguiendo la misma estrategia que en la leche líquida*, desarrollando los nuevos productos con MDD en plazos cada vez más cortos. Cabe citar que hay alguna empresa que se ha especializado en la elaboración de productos MDD, mientras algunas de las principales marquistas han introducido en su publicidad el hecho de no fabricar para otras marcas.
- *En los productos frescos* (carnes, pescados, frutas y hortalizas) *la gran distribución ha jugado con diversas estrategias de merchandising* que oscilan entre venta del producto en lineal, obligando a un número muy alto de referencias, el autoservicio en frutas y hortalizas, con grandes pérdidas de producto, y la venta en mostrador, que se ajusta mal al funcionamiento de la tienda. Con frecuencia mantienen varias opciones en la misma tienda, aunque la crisis está dejando en lineal productos de alta rotación y está facilitando la vuelta a mostrador. La venta en lineal obliga al desarrollo de una nueva fase industrial, el fileteado, envasado de carnes o preparados de pescado, aún no demasiado desarrollada en carnes y pescados, que cambia el comercio y ofrece un producto con más valor y menos desperdicios pero más caro y con mayores pérdidas en tienda y mayores costes logísticos. De hecho, la introducción del producto en lineal, relativamente reciente, no ha alterado excesivamente la cuota de la gran distribución en estas gamas.
- *En quesos y embutidos la gran distribución puede mantener la venta en lineal y en mostrador*. En ambos productos, al igual que en vinos o aceites, la gran distribución, especialmente las empresas que tienen una imagen de mayor calidad, ha optado por mantener una oferta amplia con referencias de calidad diferencial y productos de diversos orígenes y categorías. La entrada en lineal de quesos y embutidos también obliga a una nueva fase industrial de loncheado o troceado y envasado al vacío, que presenta algunos problemas técnicos. Esta entrada en lineal ha permitido subir sensiblemente la cuota de la gran distribución en ambas gamas y ha favorecido la concentración industrial.

- *En vinos las enseñas de mayor calidad optaron por ofertar amplias gamas, con presencia de vinos de diferentes orígenes, DOP e IGP, marcas, etc. La gran distribución ha colaborado en asegurar la presencia de los vinos DOP en las ciudades así como en el fomento de la importación. De todos modos, en la actualidad entre muy pocas bodegas copan la presencia de vinos en la gran distribución. La gran distribución está obligando a una concentración en las bodegas. El peso de la MDD en vinos es también muy alta, aunque presenta salvedades importantes frente a otros productos, predominando las “marcas exclusivas” frente a la marca genérica para productos de todas las gamas. Aunque en menor medida que en aceites, la MDD también está permitiendo a algunas grandes cooperativas embotellar sin tener que invertir en la generación de marcas propias. Se ha detectado que algunas bodegas con alta imagen de calidad han sacado gamas específicas para la gran distribución a precio más bajo.*

Cabe mencionar que en los productos sin marcas industriales conocidas y publicitadas, la gran distribución ha jugado a ganarse la confianza del consumidor a través, no sólo de la MDD sino, sobre todo, a través de la imagen de su propia enseña. De hecho, la gran distribución lo que publicita o promociona (el establecimiento es la propia publicidad) es su propia imagen, vinculada a unos u otros productos, casi siempre relacionando “buena calidad y buen precio” frente a la industria, que debe promocionar cada uno de sus productos.

Una cuestión que está resultando problemática es el tratamiento de los productos con calidad diferencial, que están sufriendo una regresión dentro de la estrategia de la gran distribución y que son de gran importancia dentro de las producciones españolas. Aunque las estrategias son muy diferentes según enseñas, es muy probable que las empresas deban buscarse canales paralelos y deban potenciar los mercados de proximidad, entre ellos los magníficos mercados vinculados al potente turismo en algunas regiones.

Otra cosa que hay que mencionar es el fracaso o las dificultades de los espacios de productos locales dentro de la gran distribución, en las enseñas más agresivas respecto a los precios se mantienen languideciendo y en los restantes siguen estrategias erráticas. Esto, junto a la caída del interés por los productos de calidad diferencial, limita la entrada de empresas locales en la gran distribución y la participación de las pymes vinculadas al desarrollo rural.

Referencias bibliográficas y fuentes de información

- AGUSTÍN, A. y GARCÍA DURÁN, J. (2006): *El retail en España 2010: el futuro que no se ve*. Grupo Planner, Madrid.
- ALIMARKET (varios años).
- CENTRO DE DOCUMENTACIÓN DE SABORÁ, ESTRATEGIAS AGROALIMENTARIAS.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (MERCASA) (varios años): <http://www.mercasa.es>.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE: <http://www.magrama.es>
- YAGÜE GUILLÉN, M. J.; CRUZ ROCHE, I. y REBOLLO ARÉVALO, A. (2003): “Concentración y competencia en los canales de distribución de productos alimenticios”; en *Papeles de Economía Española* (96): pp. 112-133.

LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES Y LA HETEROGENEIDAD EN LOS ESTÁNDARES DE SEGURIDAD ALIMENTARIA UNA PANORÁMICA SOBRE LAS PRINCIPALES CUESTIONES ECONÓMICAS*

Cristina Grazia¹ y Abdelhakim Hammoudi²

¹Universidad de Bolonia / ²Institut National de la Recherche Agronomique

RESUMEN

Este artículo se centra en la heterogeneidad de los estándares en seguridad alimentaria a nivel internacional. La cuestión principal versa en torno a la identificación y discusión sobre las posibles relaciones existentes entre la “variedad” de estándares de seguridad por parte de los mercados/países de destino, y las crecientes iniciativas privadas (en su mayoría inducidas por minoristas) sobre la gobernanza de la seguridad alimentaria, así como la estructura y organización de las cadenas de valor globales.

SUMMARY

This paper addresses the heterogeneity of food safety standards at international level. The central issue is that of identifying and discussing the possible relations existing among the safety-based ‘array’ of target countries/markets, the raising private (mostly retail-led) modes of food safety governance, and the Global Value Chains (GVCs) structure and organization.

* Artículo traducido del inglés por Francisca María Ferre Pérez.

1. Introducción

Las crisis más relevantes en materia de seguridad alimentaria desde la década de los sesenta han provocado unas regulaciones de seguridad alimentaria cada vez más restrictivas a nivel regional, nacional y multilateral. De forma paralela a las regulaciones, los actores privados de los países desarrollados (productores, fabricantes, minoristas, etc.) han reaccionado ante las crisis alimentarias introduciendo “estándares privados voluntarios” que permiten gestionar los riesgos asociados con los fallos en seguridad alimentaria, a la vez que van creando los cimientos para las estrategias de diferenciación de calidad en el mercado de destino. Estos estándares se basan en reglamentos particularmente estrictos (con frecuencia más restrictivos que las regulaciones públicas) que hacen referencia a las infraestructuras, equipos y prácticas productivas. Se ha demostrado que la proliferación de estándares privados afecta profundamente a la organización y estructura de la cadena de suministro (Hammoudi *et al.*, 2009) por lo que ha originado una considerable preocupación, tanto en las autoridades públicas, como entre los economistas, sobre sus efectos en el funcionamiento del mercado, la estructura de la industria, el reposicionamiento competitivo empresarial y, en términos más generales, sobre su “legitimidad económica” (Giraud-Héraud *et al.*, 2012).

En primer lugar, el poder creciente de los estándares privados y su naturaleza “obligatoria *de facto*”, sobre todo en lo que se refiere a los estándares colectivos globales (GlobalGap, BRC, IFS, etc.), ha generado unas dificultades cada vez mayores para ciertas categorías de productores, especialmente los procedentes de países en desarrollo, a la hora de cumplir con los requisitos de los compradores provocando una reducción del volumen de mercado o una exclusión de los pequeños agricultores de los mercados más lucrativos y exigentes con la calidad. En este sentido, los estándares en seguridad alimentaria se caracterizan como barreras no arancelarias que pueden impedir significativamente el comercio (Beghin y Bureau, 2001, Aksoy y Beghin, 2005, Oyejide *et al.*, 2000)¹. A pesar de esto, las investigaciones recientes sugieren una fotografía más matizada y demuestran también ciertos beneficios entre los operadores que abastecen a las cadenas de suministro de elevado valor (Vandemoortele *et al.*, 2012).

¹ En el ámbito internacional, se han establecido las medidas del Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (SPS) firmado en Marrakech el 15 de abril de 1994, en el marco del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) y la Comisión del Codex Alimentarius (CAC) con el fin de evitar que los estándares en materia de seguridad alimentaria se utilicen con fines proteccionistas (Henson y Humphrey, 2009).

En segundo lugar, la heterogeneidad entre los estándares de los distintos países y segmentos de mercado, así como las consiguientes asimetrías en cuanto a los costes para los productores, han ocasionado una considerable discusión sobre la “justicia de la competitividad” entre los diferentes “sistemas de producción” a nivel internacional (Engler *et al.*, 2012). Por tanto, los requisitos de calidad y seguridad alimentaria tienden a ser específicos para cada país, según las diferencias entre los estándares públicos² y los privados que reflejan la estrategia de posicionamiento de los compradores (empresas líderes e intermediarios clave) en el mercado y su aversión al riesgo (OCDE, 2007: 17). Por eso, parece existir una relación entre los estándares agroalimentarios y la tipología en la cadena de valor global (CVG)³ (Lee *et al.*, 2010), donde las CVG orientadas al comprador⁴ y basadas principalmente en los estándares privados de los minoristas coexisten con las transacciones tradicionales de mayoristas regidas principalmente por los mínimos requisitos públicos de calidad. Por lo tanto, es más probable que la competencia internacional sea cada vez mayor entre las CVG que entre los sistemas de producción. Por otro lado, el razonamiento en términos de exclusiva “esfera de producción” muestra bastantes restricciones al evaluar los efectos de los estándares de seguridad alimentaria sobre las economías y la competitividad de los productores que se enfrentan a las limitaciones sanitarias. El funcionamiento de las cadenas de valor es esencial para entender el modo en el que los productores pueden acceder a los mercados (globales) y qué beneficios pueden tener (Gereffi, 2011: 40). Se deben contemplar minuciosamente las estrategias de los “compradores globales” (minoristas, fabricantes, intermediarios clave, etc.) y su papel en la configuración de las tipologías de la cadena de valor (Kalaitzis *et al.*, 2007; Rouvière *et al.*, 2010).

Dadas estas premisas, el objetivo del presente artículo es proporcionar una discusión centrada en la heterogeneidad de los estándares sobre seguridad alimentaria y las CVG, así como una visión general sobre las principales cuestiones económicas relacionadas. Se proporciona un análisis detallado sobre la existencia de un “despliegue” de mercados de destino (países y/o segmentos de mercado) según el nivel de exigencia de los requisitos en seguridad alimentaria y que se basa en una revisión de la literatura empírica. Seguidamente, se exponen las principales cuestiones económicas aplicables a las relaciones existentes entre los modos prevalecientes de gobernanza de

² La heterogeneidad se explica parcialmente por las asimetrías en cuanto a las regulaciones entre los distintos países. Los productores europeos se quejan con frecuencia sobre la “competencia injusta” de los operadores de los países en desarrollo sometidos a unas legislaciones menos exigentes en cuanto a seguridad alimentaria (Hammoudi, 2010).

³ El marco de las CVG vincula el concepto de cadena de valor añadido directamente con la organización global de las industrias. Los compradores globales (minoristas, importadores, etc.) son “motores clave en la formación de redes de distribución y producción con una organización fragmentada y dispersa globalmente” (Gereffi *et al.*, 2005: 82).

⁴ La “cadena mundial de productos básicos impulsada por los compradores” denota cómo los compradores internacionales hacen uso de una coordinación explícita para ayudar a crear una base de suministro fuertemente competitiva sobre la que se podría construir una producción a escala global y unos sistemas de distribución sin una titularidad directa” (Gereffi *et al.*, 2005).

la seguridad alimentaria, la estructura y organización de la cadena de valor, así como el papel del comportamiento estratégico de los actores de la cadena de suministro en la configuración de las tipologías de las cadenas de valor.

El artículo se organiza de la siguiente forma. En el apartado 2, proporcionamos una breve visión general sobre el marco conceptual de los estándares de seguridad alimentaria y la justificación de las iniciativas privadas de seguridad en las cadenas agroalimentarias. En el apartado 3, aportamos evidencias empíricas sobre la heterogeneidad de las CVG a nivel internacional. Finalmente, en el apartado 4 se presenta una discusión sobre las principales cuestiones económicas relativas a las relaciones entre la gobernanza de la seguridad alimentaria y tipologías de CVG.

2. Estándares en seguridad alimentaria: panorámica, marco conceptual y motores de desarrollo

2.1. Breve resumen y marco conceptual sobre los estándares de seguridad alimentaria

En la actualidad la gobernanza de la seguridad alimentaria, en el contexto de las cadenas agroalimentarias, se configura como el resultado de la compleja interacción entre instituciones públicas y privadas. A nivel internacional, existen dos organizaciones principales que establecen este tipo de estándares: la Organización Internacional de Normalización (ISO) que desarrolla los estándares en diferentes ámbitos de especialidad y sectores, así como las especificaciones de productos mediante sistemas de gestión; y, la Comisión del Codex Alimentarius (CAC) que determina los estándares sobre la seguridad y calidad alimentaria (incluye códigos sobre la higiene y prácticas tecnológicas) y define los límites de los residuos de pesticidas y las directivas sobre los productos contaminantes⁵. A nivel regional encontramos, por ejemplo, la legislación europea sobre la seguridad alimentaria que se basa en varios instrumentos regulatorios que establecen los umbrales máximos admitidos de contaminantes (aflatoxinas, dioxinas, metales pesados) (Reg. 1881/2006) o de residuos de pesticidas (Reg. 396/2005) en alimentos, el llamado “Paquete de Higiene” (Reg. 852/2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios y Reg. 853/2004)⁶, así como las regulaciones relativas

⁵ El CAC se creó para poner en práctica los estándares alimenticios, directivas y textos relacionados como parte del Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias.

⁶ Se trata de un conjunto de regulaciones basado en los principios comunes de responsabilidad primaria por parte de los operadores de empresas alimentarias, trazabilidad, la implementación general de procedimientos que sigan los principios HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y la aplicación de prácticas de higiene alimentaria.

al sistema de control oficial realizado para asegurar la verificación del cumplimiento de la legislación sobre piensos y alimentos (Reg. 882/2004).

Además de los instrumentos públicos de regulación, se ha desarrollado toda una serie de estándares privados; bien, “internos” de cada empresa (como los sistemas de gestión de calidad); o en el contexto de las relaciones de compradores-proveedores, especialmente impuestos por los grandes minoristas de alimentos, fabricantes y operadores de servicios. Los estándares voluntarios privados suelen ser determinados por las distintas empresas individuales (como sub-marcas de etiquetas privadas de minoristas: Marks and Spencer “Field-to-Fork”, TNC-Tesco Nature’s Choice/Nurture, EQC-Engagement Qualité Carrefour, etc.), o por “coaliciones” (a escala global en su mayoría) de operadores (como GlobalGap, antigua EurepGap, una coalición de minoristas europeos que operan en la precosecha, o la Asociación comercial para la industria minorista del Reino Unido, *BRC-British Retail Consortium*, y *SQF-Safe Quality Food 2000* en la fase de postcosecha).

El término “estándar privado voluntario” denota aquellas iniciativas desarrolladas y adoptadas por actores privados (por ejemplo empresas, industrias, ONG). A pesar de que su naturaleza sea voluntaria (es decir, no de cumplimiento legal), se denominan con frecuencia “obligatorias *de facto*”, en un sentido comercial, para acceder a importantes mercados (como lo requieren los principales operadores alimentarios)⁷. Con respecto a estas regulaciones, se menciona con frecuencia que los estándares privados voluntarios son “más restrictivos”. Por tanto, como se argumenta en Henson y Humphrey (2010), aplican estándares más estrictos o implementan controles que no se contemplan en las regulaciones públicas. Por otro lado, los “estándares privados voluntarios” tienden a ser más específicos que las regulaciones públicas en cuanto a *cómo* conseguir un objetivo particular y/o poner en práctica los requisitos relacionados con los procesos. Se suelen denominar “normas de proceso” ya que influyen considerablemente en las condiciones de producción de forma vertical, y requieren cambios significativos en las prácticas de producción agraria⁸. Mientras que las normas de proceso especifican las características que se esperan del proceso para producir un determinado nivel de rendimiento (por ejemplo “seguridad”, “cultivo ecológico”, etc.) o para crear/mantener ciertas condiciones para el medioambiente

⁷ Son posibles distintas combinaciones de estándares públicos/privados y obligatorios/voluntarios (Henson y Humphrey, 2010). El Gobierno puede determinar estándares obligatorios públicos (“regulaciones”) o estándares cuyo cumplimiento es voluntario (estándares públicos voluntarios). Además, el Gobierno puede requerir el cumplimiento de estándares privados desarrollados por el sector privado y convertidos en estándares de obligado cumplimiento por las autoridades públicas (estándares privados de cumplimiento legal).

⁸ Esto puede implicar significativos “costes de entrada” para los proveedores: por ejemplo prácticas de tratamiento e higiene, equipos y edificios para el almacenamiento químico, instalaciones con control de temperatura e higiene, unidades de almacenamiento de pesticidas, fosos para residuos de pesticidas, habilidades técnicas, etc. Por otro lado, también estarían la certificación, auditorías regulares, registros de usos químicos, ropa protectora, *inputs* variables tales como pesticidas más seguros, formación, análisis de la tierra, etc.

como los procesos “respetuosos con el medioambiente” de HACCP (Reardon *et al.*, 2001). Las normas de rendimiento especifican las características que se esperan del producto cuando alcance un cierto punto en la cadena agroalimentaria. Determinan, por tanto, *qué* resultado se debe obtener (por ejemplo cantidad máxima admitida de residuos de pesticidas).

2.2. Estándares privados como gestión de riesgos en la cadena de suministro y/o como herramienta de diferenciación

Los estándares privados pueden jugar un importante papel a la hora de proporcionar un nivel de seguridad adicional y reducir los riesgos asociados con los fallos en la seguridad alimentaria (gestión de riesgos). A su vez, éstos configuran la base para las estrategias de diferenciación de calidad. Estos objetivos corresponden esencialmente a dos formas dominantes de estándares privados (impulsados por las cadenas minoristas) en las cadenas agroalimentarias: a) estándares privados colectivos de negocio a negocio (*Business to Business*, B2B) como GlobalGap, Safe Quality Food, etc., principalmente diseñados para proporcionar la coordinación empresarial; y b) estándares de empresas individuales del negocio al consumidor (*Business-to-Consumer*, B2C) cuyo objetivo es la diferenciación de calidad y que, por tanto, se comunican a los consumidores, como *Field-to-Fork* (Marks and Spencer, Reino Unido), *Nature's Choice/Nurture* (Tesco, Reino Unido), *EQC-Engagement Qualité Carrefour* (Carrefour, Francia), *Gold Star* (BI-LO, EEUU), etc.

a) Estándares colectivos privados B2B y regulación de adquisición

Los estándares privados cumplen una función de gestión de riesgos y de “regulación de abastecimiento” en los mercados intermediarios (Giraud-Héraud *et al.*, 2012). Esta función hace referencia principalmente a los estándares colectivos privados B2B internacionales. Aquí, el principal objetivo es proporcionar una seguridad *adicional* para las empresas ante el riesgo de errores en la seguridad alimentaria y los consecuentes costes estratégicos (por ejemplo pérdida de cuota de mercado, de ingresos, erosión del capital de marca, etc.) y costes operacionales (por ejemplo retirada de productos, quejas de clientes y multas por parte de las autoridades responsables). En este sentido, se produce una “función de responsabilidad”, los estándares producen una seguridad

adicional ante la amenaza de acciones legales civiles contra una empresa que produce alimentos no seguros (y sus consiguientes daños económicos) (Hobbs, 2004). Por este motivo, las reglas de responsabilidad cuentan con una importancia crucial para que emerjan estos estándares; el riesgo de una sanción del mercado (caída de la demanda en caso de un accidente sanitario) no es siempre suficiente para hacer emerger este tipo de iniciativas (Giraud-Héraud *et al.*, 2012). Otros autores argumentan que los estándares privados favorecen “la defensa del dominio” (Caswell y Johnson, 1991), y protegen la cuota de mercado y la reputación (Fulponi, 2006). La función “gestión del riesgo” es cada vez más importante puesto que la adquisición de alimentos es más amplia en cuanto al alcance geográfico y las cadenas de suministro van más allá de los límites regionales y nacionales, con la emergencia de minoristas multinacionales, operadores de servicios alimentarios y fabricantes. En este contexto, los estándares permiten regularizar a los proveedores reduciendo, por tanto, los costes de la gobernanza en seguridad alimentaria a lo largo de las cadenas de suministro y, de forma más específica, los costes de transacción de abastecimiento⁹.

En este contexto, los estándares colectivos privados B2B (como GlobalGap) son el resultado de “coaliciones” de minoristas que requieren proveedores a nivel vertical para cumplir con requisitos específicos. Como su naturaleza es colectiva, la coordinación vertical se realiza a través de mercados intermediarios y de la certificación de terceras partes (Giraud-Héraud *et al.*, 2012). El incentivo de los productores a participar en el mercado de intermediarios seguros (más que en el genérico) radica en el incremento del beneficio esperado. El precio de los intermediarios en el mercado seguro depende parcialmente del número de productores que se adhieran, en comparación con el número de minoristas que participen en la “coalicción”, de manera que se requiere un número elevado de minoristas para asegurar la presencia de los productores. En cambio, los comportamientos por libre pueden desincentivar la adhesión individual. Por este motivo, la responsabilidad no sólo es necesaria para que emerjan este tipo de iniciativas, sino para que también sean adoptadas por un número de operadores lo suficientemente elevado como para reducir los riesgos del mercado (Giraud-Héraud *et al.*, 2012).

⁹ Por ejemplo, identificación de proveedores e inspecciones de aprobación, visitas rutinarias a los proveedores, seguimiento de actividades de laboratorio del producto final, exámenes químicos, bio-químicos y microbiológicos, etc. (Holleran *et al.*, 1999). En este sentido, la certificación de terceras partes transfiere los costes de inspección desde los minoristas a los proveedores, a la vez que refuerza la credibilidad de las prácticas de producción (Hatanaka *et al.*, 2005; Henson y Northen, 1998).

b) *Estándares de empresas individuales hacia los consumidores (B2C) y diferenciación de la calidad*

Los estándares privados permiten a las empresas beneficiarse de las oportunidades de mercado a través de una diferenciación del producto basada en la calidad (“defensa de dominio”). Esta función hace referencia especialmente a los estándares de empresas individuales hacia los consumidores (B2C). Los escándalos alimentarios en una serie de países industrializados han acentuado las preocupaciones de los consumidores sobre la seguridad alimentaria y han minado la confianza en los mecanismos existentes para el control de la misma. Al mismo tiempo, los consumidores se están fijando en un rango cada vez más amplio de atributos alimentarios a la hora de evaluar la calidad de un producto, basándose muchos en la experiencia y la confianza. En lo que se refiere a los atributos de confianza, los consumidores se basan en los indicadores de riesgo externo para inferir el nivel de calidad y seguridad de los productos (Mitchell y McGoldrick, 1996). En este contexto, la posibilidad de obtener un precio superior basado en la disposición del consumidor a pagar (*willingness to pay*, WTP) por un mayor nivel de calidad, hace que los minoristas se muevan más allá de las regulaciones públicas (Garella y Petrakis, 2008; Giraud-Héraud *et al.*, 2006) y se diferencien entre sí en cuestiones de calidad con el objetivo de ganar una mayor cuota de mercado. Si tenemos en cuenta los beneficios directos del mercado asociados con la implementación de los estándares privados, la mayor disposición del consumidor a pagar adquiere un papel esencial que debe analizarse y que puede explicar el motivo por el que las empresas se han visto incentivadas a reforzar los estándares de calidad (MQS), *incluso si* son relativamente estrictos (Giraud-Héraud *et al.*, 2011). Como su naturaleza es individual, estos estándares se basan principalmente en las relaciones directas (más o menos contractuales) con los proveedores a nivel vertical.

Por último, los estándares privados colectivos B2B y los estándares privados individuales B2C representan dos acercamientos diferentes (que coexisten) para alcanzar la gobernanza en la seguridad alimentaria por parte de los operadores de alimentos más grandes (especialmente minoristas). Dados sus objetivos específicos, estos dos acercamientos difieren principalmente en su “visibilidad” frente a los consumidores finales y en su naturaleza colectiva o individual que, a su vez, influye en el tipo de mecanismos de coordinación inducidos (mercados intermediarios o relaciones contractuales) y los efectos relacionados en la organización de la cadena de suministro agroalimentaria. La cuestión que deben resolver es si alguno de estos dos tipos de acercamiento será el dominante a largo plazo. Según nuestro conocimiento del estado de la cuestión, no existe ninguna contribución teórica que pueda predecir esta cuestión. Tanto la globalización progresiva de las cadenas agroalimentarias, con

la emergencia de los actores verticales dominantes hacia abajo, como la creciente competitividad basada en la calidad, parecen sugerir que ambos acercamientos coexistirán en el mercado a largo plazo (incluso si cada uno de ellos pueda evolucionar hacia nuevos modos de gobernanza). Sin embargo, merece la pena tener en cuenta que existe una transacción individual para los minoristas entre estas dos estrategias. Por ejemplo, los comportamientos de actuación por libre pueden desincentivar la participación individual en un proceso colectivo de establecimiento de estándares e incentivar, más bien, el desarrollo de estrategias de diferenciación individuales basadas en la calidad (Fulponi *et al.*, 2006).

3. Estándares de seguridad alimentaria y heterogeneidad en las CVG

Dada la heterogeneidad de los estándares agroalimentarios (públicos y privados) a nivel internacional (Henson y Jaffee, 2008), es interesante observar que una serie de contribuciones enfatizan la existencia de una relación entre el nivel de exigencia de los requisitos de seguridad agroalimentaria y el país destino y/o segmentos de mercado. Por tanto, parece que existe una “variedad” de mercados de destino, diferenciados según el nivel de exigencia de los requisitos en seguridad alimentaria (OCDE, 2007; Aloui y Kenny, 2005; Jaffee, 2003).

La heterogeneidad se observa tanto en los países como en los segmentos de mercado, tanto a nivel regional como internacional. A nivel internacional, Aloui y Kenny (2005) dividen los mercados en función del nivel de exigencia respecto a las medidas sanitarias y fitosanitarias (SPS) en mercados de alto nivel SPS (Canadá y Escandinavia), de nivel medio (UE) y de bajo nivel (Europa del Este y Oriente Medio)¹⁰. Además, como argumenta Jaffee (2003), la Unión Europea no es un mercado monolítico, sino que se caracteriza por una amplia variación en la intensidad y especificidad de estándares de calidad, medioambientales y en cuestiones de seguridad alimentaria a través de los distintos países e incluso en distintos segmentos dentro de un mismo mercado nacional. El autor identifica una serie de mercados destino para las exportaciones de verdura fresca procedente de Kenia y los requisitos de cumplimiento relacionados; argumenta que los supermercados británicos son los “más estrictos en cuanto a sus requisitos [...] mientras que hay una mayor flexibilidad en la calidad del producto al entrar en mercados de mayoristas continentales” (Jaffee,

¹⁰ Véase igualmente Engler *et al.* (2012), quienes también analizan la heterogeneidad de regulaciones (SPS) entre los mercados de destino de las exportaciones de fruta fresca de Chile y que se basa en las percepciones de los exportadores. Se demuestra que el país más exigente es México y Arabia Saudí el que menos. Además, el nivel de exigencia parece que aumenta con el tiempo.

2003: 25)¹¹. Estos estudios sugieren una segmentación del mercado *de facto* basada en los niveles de exigencia en cuanto a los requisitos de seguridad, de modo que no siempre surge una competición por ser líder entre las cadenas de suministro. Esta cuestión merece un análisis empírico más detallado ya que puede influir en el nivel de competitividad entre las cadenas de suministro.

Del mismo modo, Okello *et al.* (2011) examinan la cadena de alto valor (HVC) de las exportaciones de habichuelas verdes de África hacia Europa¹² e identifica tres cadenas de valor a través de las que los pequeños agricultores comercializan sus habichuelas: la cadena de supermercados, la cadena mayorista de la Europa continental y la cadena de valor doméstica. Los autores argumentan que los estándares de seguridad alimentaria europeos se controlan de forma estricta dentro de la cadena de supermercados. Se debe a que los supermercados requieren cambios en el tipo y calidad de los inputs, así como ausencia de plagas y enfermedades prohibidas por los países importadores. Desde un punto de vista más general, como destaca Singh (2002), los supermercados y las principales cadenas de minoristas (en comparación con las tiendas de verduras tradicionales y los mercados de verduras) han desarrollado sistemas que trazan productos desde el campo hasta la estantería del supermercado, controlan los cumplimientos e invierten enormemente en la selección de proveedores. Por tanto, los productos que se dirigen a estas cadenas tienen que ser certificados por una tercera parte, con el fin de que cumplan con estándares tales como GlobalGap, u otros estándares de determinadas empresas como, por ejemplo, Tesco Nature's Choice (TNC). En este mismo sentido, un estudio de la OCDE (OCDE, 2007) destaca la diversidad de los estándares privados y de regulación pública a la que se tienen que enfrentar los exportadores de frutas y verduras de Ghana. Como se muestra en la Tabla 1, en un extremo se encuentran los supermercados británicos que exigen un amplio rango de estándares privados (GlobalGap, BRC, etc.) a un creciente porcentaje de sus proveedores, seguidos por los supermercados continentales, menos exigentes (especialmente Alemania, Holanda y Suiza). En el otro extremo, encontramos los mercados mayoristas donde los estándares privados están menos desarrollados. Por otro lado, este estudio también destaca que los supermercados aplican los estándares y procedimientos de control más estrictos (especialmente en el Reino Unido y, cada vez más, en la Europa continental).

¹¹ Por ejemplo, en cuanto a la seguridad alimentaria, en el canal de supermercados británicos se exige el cumplimiento de las siguientes medidas para fines comerciales, aunque no sean obligatorias desde el punto de vista legal: la adopción de programas HACCP, la implementación de disposiciones para la trazabilidad y la ejecución de pruebas microbiológicas en los productos. Además, el nivel de exigencia SPS se considera "muy alto" en este canal (Jaffee, 2003: 24).

¹² El objetivo de este artículo es identificar los puntos críticos en los que los exportadores implementan estrictamente los requisitos de los compradores y el riesgo de exclusión de las familias de agricultores en dichos puntos.

Tabla 1. Heterogeneidad de los estándares en seguridad alimentaria en las exportaciones de frutas y verduras procedentes de Ghana

Estándar	Supermercados británicos	Supermercados holandeses/alemanes/suizos	Otros supermercados europeos continentales	Mercados mayoristas	Mercados regionales
Certificados fitosanitarios	LLL	LLL	LLL	LLL	L
	-	-	-	-	-
Límites en residuos de pesticidas	LL	LL	LL	C1	C1
	PPP	PP	P	-	-
HACCP	-	-	-	-	-
	PP	PP	P	-	-
Trazabilidad	-	-	-	-	-
	PPP	PP	P	-	-
Contaminación microbiológica	-	-	-	-	-
	PPP	PP	P	-	-
Buena práctica agrícola	L	L	L	L	-
	PPP	PP	P	-	-
Condiciones de bienestar social	-	-	-	-	-
	PP	P	-	-	-
Niveles de calidad	L	L	L	L	-
	PPP	PP	PP	P	-

Abreviaturas: LLL: obligación legal y estricto cumplimiento; LL: obligación legal y cierto cumplimiento; L: obligación legal y escaso cumplimiento; -: Sin requisitos legales; PPP: estrictos estándares privados; PP: ciertos estándares privados; P: estándares privados débiles/mínimos; -: sin estándares privados.

Fuente: OCDE (2007: 18).

En este mismo sentido, un reciente estudio sobre los exportadores de fruta y verdura fresca del África subsahariana (PIP, 2009) sugiere la existencia de distintas cadenas de valor para las exportaciones de alimentos frescos: la cadena de valor “anglófona” (predominante en Kenia, Zambia, Uganda y Ghana) que exporta directamente a supermercados en el Reino Unido, Alemania, Holanda y Suiza; y la cadena de valor “francófona” (predominante en Madagascar, Senegal, Costa de Marfil, Benín, Mali y Burkina Faso) que exporta principalmente a “otros compradores” (mayoristas, catering y otros) en Francia, Italia y Suiza. Se destaca la demanda más exigente de los supermercados del norte de Europa (particularmente en el Reino Unido, en comparación con otros compradores europeos). Los estándares privados (por ejemplo GlobalGap) emergen como los requisitos de compradores más difíciles de cumplir.

4. Heterogeneidad de las CVG: las principales cuestiones económicas

a) *Heterogeneidad de las CVG, tipologías en la gobernanza de la seguridad alimentaria y relaciones verticales hacia arriba y hacia abajo*

Los estudios referidos anteriormente demuestran la coexistencia de mercados altamente exigentes y mercados poco exigentes¹³ donde las diferencias entre los estándares de seguridad y calidad de diferentes países/mercados vienen determinadas principalmente por los estándares privados impuestos por los minoristas (PIP, 2009).

En este contexto, parece que existe una relación entre el tipo dominante de gobernanza en la seguridad alimentaria y la estructura de la cadena de valor (dependiendo del nivel de concentración de la producción alimentaria, los agricultores, productores y minoristas). Por tanto, Lee *et al.* (2010) argumentan que cuanto más “concentrada y gobernada sea la cadena a través de una estrecha coordinación entre unos pocos actores”, tendrá una mayor regulación de calidad y seguridad alimentaria mediante unos extensos estándares privados. Se demuestra que las cadenas orientadas a los consumidores (es decir, donde se concentran los consumidores pero no los proveedores) y que han emergido como minoristas muy concentrados, se asocian principalmente con estándares de calidad y seguridad alimentaria impulsados por minoristas, impuestos a proveedores e implementados tanto a nivel individual (por ejemplo TNC) como a nivel colectivo (por ejemplo GlobalGap)¹⁴. Además, una estrecha coordinación vertical caracteriza las relaciones hacia arriba y hacia abajo.

Por lo tanto, las CVG basadas en estándares privados orientados a los consumidores están probablemente asociadas con relaciones más integradas entre operadores aguas abajo (minoristas), importadores y operadores de la parte alta de la cadena (por ejemplo exportadores). Como demuestra el estudio PIP (2009), es probable que las relaciones de la cadena de valor anglófona entre compradores y exportadores sean más integradas y estables que las relaciones que caracterizan a la cadena de valor francófona. En este sentido, Lee *et al.* (2010) destacan como el comercio de la horticultura británica con África se ha desplazado progresivamente desde una gobernanza de cadena de valor global basada en el mercado hasta una coordinación más explícita (Gereffi *et al.*, 2005) promovida de forma decisiva por las estrategias competitivas de los supermercados (por ejemplo, estrategias de diferenciación basadas cada vez más en la calidad). Por tanto, tal y como indican Gereffi *et al.* (2005) y Lee *et al.* (2010), en vez de adquirir la mercancía a través de los mercados mayoristas, las cadenas minoristas británicas

¹³ A pesar de que las cadenas de supermercados son cada vez más exigentes, siguen existiendo mercados significativos en los que los estándares de calidad y seguridad aún son relativamente débiles (especialmente en los mercados mayoristas de Europa).

¹⁴ Este tipo de CVG se observa con frecuencia en muchas cadenas de exportación de frutas y verduras frescas de países en desarrollo a países desarrollados.

han desarrollado relaciones más estrechas con unos pocos importadores británicos más grandes y con exportadores africanos. Los supermercados han firmado contratos anuales renovables con sus proveedores sometidos a controles e inspecciones. La interacción consumidores/proveedores se transformó en una relación más estrecha¹⁵ en la que los consumidores/proveedores colaboran en el desarrollo de productos, logística y calidad. A lo largo del tiempo, los supermercados británicos han ido reduciendo el número de proveedores/importadores para cada rango de productos, otorgándoles a los proveedores/importadores que permanecen una mayor responsabilidad dentro de la gestión de la cadena de suministro. Por otro lado, se han desarrollado relaciones bilaterales exclusivas entre importadores y exportadores.

Si seguimos avanzando a lo largo de la cadena, la principal cuestión es la de los efectos de la gobernanza de la CVG en los productores situados en el origen de la cadena. Por tanto, un tema central y controvertido es el determinado por la inclusión de pequeños agricultores en las cadenas de valor orientadas hacia los consumidores. En la literatura económica aparecen diversas tesis al respecto (Lee *et al.*, 2010; Maertens y Swinnen, 2008).

La literatura explica el efecto de exclusión principalmente por el hecho de que los costes de entrada pueden ser excesivamente elevados para los agricultores de pequeña escala, por lo que quedan excluidos de las cadenas de supermercados de mayor valor que se distinguen por la seguridad¹⁶. En estas cadenas, los principales beneficiarios suelen ser grandes empresas (multinacionales). Un gran número de estudios empíricos ha examinado la adopción por parte de los pequeños agricultores de los estándares colectivos privados. Se centran principalmente en el impacto de GlobalGap en los países en desarrollo y han demostrado que las cadenas de suministro basadas en estándares privados tienden a excluir a los pequeños agricultores debido, sobre todo, a los elevados costes para cumplir con todos los requisitos (Okello *et al.*, 2011; Graffham *et al.*, 2007; Jaffee, 2003; Dolan y Humphrey, 2000).

No obstante, los datos empíricos sobre el impacto de los estándares privados en los agricultores son variados. Algunos estudios muestran “efectos de inclusión” de los pequeños agricultores y oportunidades que les ofrecen las cadenas de suministro orientadas a los consumidores (Lee *et al.*, 2010; PIP, 2009) y/o beneficios de ingresos/productividad para agricultores que logran cumplir los requisitos. Algunos

¹⁵ En la clasificación de CVG propuesta por Gereffi *et al.* (2005), las cadenas de valor relacionales se caracterizan por complejas interacciones entre compradores y vendedores que pueden llegar a una dependencia mutua y a elevados niveles de especificidad de activos. Las conexiones de la cadena de valor relacional pueden gestionarse a través de confianza y reputación.

¹⁶ Del mismo modo, Okello *et al.* (2011) argumentan que dadas las asimetrías de información y los costes de transacción al trabajar con pequeños agricultores (por ejemplo cumplimiento de controles, trazabilidad, etc.) así como limitaciones de organización (por ejemplo falta de acceso a instalaciones de embalaje, pobre formación y habilidades, etc.), los pequeños agricultores tienden a quedar excluidos por las cadenas de suministro de gran seguridad (Narrod *et al.*, 2007).

estudios demuestran que los pequeños agricultores mantienen o refuerzan su papel en las cadenas de valor de exportación (por ejemplo *Gulati et al., 2007*; *Minten et al., 2009*; *Minot y Ngigi, 2004*). Además, otros estudios demuestran considerables beneficios para los productores que han conseguido el cumplimiento en términos de productividad, ingresos, precios para el productor o aplicación reducida de pesticidas, etc. (*Kariuki et al., 2012*, *Oyejide et al., 2011*; *Maertens y Swinnen, 2009*; *Okello y Swinton, 2009*; *Asfaw et al., 2008*). Como indican *Lee et al., (2010)*, a pesar del crecimiento de la agricultura industrializada, la producción en las cadenas orientadas a los consumidores se suele basar en pequeños agricultores. Este fenómeno se atribuye en parte a la mayor eficiencia de los pequeños agricultores en el uso de la tierra y la mano de obra. *Maertens y Swinnen (2009)* enriquecen sustancialmente este debate midiendo el bienestar general y los efectos en la pobreza de los estándares cada vez más exigentes teniendo en cuenta los efectos en el mercado de trabajo¹⁷.

b) Heterogeneidad de las CVG, “opciones estratégicas” y el papel de los intermediarios clave

La heterogeneidad de los estándares y CVG influyen profundamente en las “opciones estratégicas” de los países/exportadores. Por un lado, es probable que la heterogeneidad de estándares incremente los costes para los operadores que sirven a varios mercados y pueden reducir, por tanto, la diversificación de las exportaciones (*Chen et al., 2006*). Por otro lado, se mantiene un amplio espectro de mercados de destino, donde existe una transacción estratégica entre los mercados muy exigentes (que se asocian a elevados costes de cumplimiento, pero que ofrecen oportunidades de valor añadido y elevados márgenes), y los mercados menos exigentes (a los que se puede acceder con baja inversión o ninguna pero donde los márgenes suelen ser inferiores) (*OCDE, 2007: 18*). Por tanto, algunos estudios demuestran que los mercados más exigentes (principalmente basados en estándares privados) pueden ofrecer oportunidades en términos de valor añadido, márgenes más elevados y mayores volúmenes de comercialización (*Henson et al., 2009*; *Asfaw et al., 2008*).

Por este motivo, si los países/operadores se enfrentan a una serie de mercados de destino con diferentes niveles de exigencia en cuanto a los estándares de seguridad (públicos y privados) y en cuanto a los costes de cumplimiento y oportunidades de mercado, tendrán distintas “opciones estratégicas” (*Henson y Jaffee, 2008: 553*). Pueden cambiar de clientes o salir de unos determinados mercados de exportación, así como sustituir productos para los que los estándares de seguridad sean menos

¹⁷ Demuestran que, a pesar de que los estándares cada vez más exigentes pueden inducir cambios estructurales en la cadena de suministro (incluyendo un cambio de agricultura basada en contratos con pequeños agricultores a producción de gran escala), las implicaciones en el bienestar de los pequeños agricultores continúan siendo positivas a través de los efectos en el mercado de trabajo.

costosos, en el caso de que el cumplimiento implique pérdidas de competitividad, y a condición de que existan mercados alternativos rentables y menos exigentes (por ejemplo segmentos de mercado domésticos de gran calidad). Además, pueden adoptar estrategias de “voz” (intentar influir en las regulaciones existentes, negociar o quejarse) o simplemente cumplir con los estándares de un determinado mercado (“fidelidad”). Cada una de estas opciones se puede adoptar cuando los estándares entran en vigor (de forma reactiva) o en base a la evolución de los estándares futuros (proactivamente)¹⁸. La estrategia proactiva puede proporcionar una ventaja del “primero en moverse” (efectos de reputación por ser el primero o por la mayor flexibilidad).

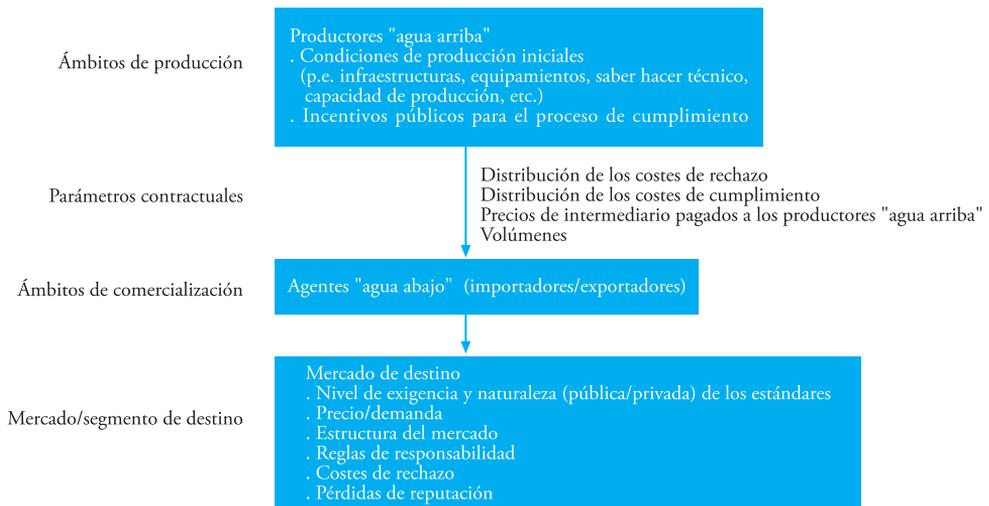
Teniendo en cuenta estas premisas Hammoudi *et al.* (2010) analizan el razonamiento que subyace en las estrategias de los actores intermediarios clave (selección de mercados de destino, volúmenes relacionados, estrategias de selección de proveedores, etc.) al enfrentarse con la heterogeneidad de los estándares de seguridad alimentaria a nivel internacional. Se investiga el comportamiento estratégico de los importadores/exportadores basado en un modelo de *International Industrial Economics*, así como sus efectos en el rendimiento de la cadena de suministro. Dada una variedad de mercados de destino diferenciados por el nivel de exigencia de los requisitos en seguridad alimentaria, la selección estratégica del mercado de destino (“opción estratégica”) depende de una multitud de factores entre los que destacan las condiciones relativas a la esfera de producción de la parte superior de la cadena (por ejemplo capacidad financiera, saber-hacer técnico, prácticas de producción, capacidad productiva, etc.), las características del mercado/segmento de destino como el nivel de los costes de cumplimiento de estándares, oportunidades de mercado asociadas con el cumplimiento, pérdidas financieras o de reputación esperadas por el no cumplimiento en función del riesgo percibido a la desclasificación, etc. Además, la naturaleza de las relaciones verticales (que afecta a los costes, riesgos y distribución de valor), así como las medidas de incentivos públicos juegan un papel esencial en la conformación del comportamiento estratégico (Figura 1).

Si nos centramos en el nivel de la cadena de suministro en el que operan los exportadores (cadena de suministro doméstica), este marco teórico hace posible analizar el razonamiento subyacente a la selección estratégica por parte de los exportadores del mercado de destino y las implicaciones relacionadas con los agentes situados más arriba. De un modo más específico, se ilustran las condiciones para la emergencia de una estrategia “proactiva” (según Henson y Jaffee, 2008) donde los exportadores se dirigen a mercados muy exigentes favoreciendo la mejora de las condiciones de pro-

¹⁸ Para consultar un análisis del papel “proactivo” de las empresas que establecen estándares privados *anticipando* la evolución del entorno regulatorio en cuanto a la seguridad de alimentos, véase Hobbs (2004) y Segerson (1999).

ducción aguas arriba de la cadena. Si nos centramos en el papel de los importadores, se demuestra que los parámetros mencionados con antelación interaccionan en la configuración de opciones estratégicas (mercado de destino, volumen, selección del proveedor) y que, a su vez, influyen en el rendimiento de la cadena de suministro de exportación. Es interesante observar que el nivel de exigencia de los estándares (y los costes de cumplimiento asociados) no basta para explicar el nivel de inclusión de los productores en las CVG. Por tanto, la inclusión de productores no empeora al dirigirse a mercados de destino exigentes (CVG orientadas a los consumidores). En cambio, al dirigirse a los mercados más exigentes se pueden deteriorar los beneficios de los productores (según la naturaleza de la relación vertical), siendo incompatible con la inclusión a largo plazo de los pequeños agricultores.

Figura 1. Organización de la cadena de suministro, comportamiento estratégico de los agentes verticales hacia abajo y selección del mercado de destino



Fuente: Hammoudi *et al.* (2010).

5. Conclusiones

Se ha demostrado como la heterogeneidad de los estándares en seguridad alimentaria se puede explicar, en parte, por las estrategias desarrolladas por los actores líderes en las cadenas agroalimentarias (cadenas minoristas, fabricantes, intermediarios clave, etc.) y que, particularmente, son impulsados por la emergencia de iniciativas privadas (individuales y colectivas) para la gobernanza de la seguridad alimentaria.

Las estrategias desarrolladas por empresas líderes (que tienden a determinar las tipologías de CVG) y las implementadas por países/exportadores e intermediarios clave que se enfrentan a una serie de “opciones estratégicas” tienen un papel determinante en la competitividad de los productores situados en la parte alta de la cadena que se enfrentan a limitaciones sanitarias. Por este motivo, algunos estudios (por ejemplo Giraud-Héraud *et al.*, 2012) sugieren que las iniciativas privadas deberían estudiarse con detenimiento y ser controladas por las autoridades competentes, del mismo modo que se supervisan las prácticas anticompetitivas. Puesto que los estándares privados pueden proporcionar el acceso a ventajas competitivas (que explican parcialmente su origen), pueden ser explotadas por las empresas líderes como un modo de reposicionamiento competitivo que puede afectar considerablemente a la competencia y el poder de negociación vertical dentro de las cadenas de suministro. Pueden surgir situaciones en las que un infra-cumplimiento de la seguridad alimentaria coexista con distorsiones económicas perjudiciales. Es necesario entender profundamente el razonamiento económico que subyace en las estrategias privadas de seguridad alimentaria y su impacto sanitario y económico: ¿Son efectivas estas medidas para la reducción de riesgos sanitarios? ¿Qué costes económicos se asocian a la reducción de riesgos sanitarios? ¿Se distribuyen esos costes justamente entre los distintos actores (participantes de la cadena de suministro, consumidores)?

Estas cuestiones están relacionadas con un tema más amplio de sostenibilidad entre los estándares privados y las regulaciones: ¿Puede proporcionar la industria un nivel social de seguridad alimentaria satisfactorio y bajo qué condiciones (estructura de mercado, beneficios privados y costes asociados con la implementación de estándares, etc.)? ¿Hay un coste económico social de intervención privada en el campo? En caso afirmativo, ¿aparecen distorsiones económicas de las estrategias privadas justificadas por la necesidad de proteger la salud de los consumidores?

Si el mercado no trabaja “bien” para proporcionar incentivos suficientes para que las empresas adopten medidas de seguridad alimentaria “adecuadas” o si el coste económico y social de tales medidas es relativamente elevado con respecto al beneficio

social en términos de incremento del nivel en seguridad alimentaria, los gobiernos deben intervenir para marcar el nivel social óptimo para la protección de la salud de los consumidores. La literatura destaca que ciertas regulaciones públicas pueden tener un mayor efecto en “disciplinar” el comportamiento de las empresas e inducir a que seleccionen un estándar compatible con los intereses colectivos¹⁹. La selección de un estándar público adecuado puede orientar a las empresas hacia decisiones que no sólo mejoren la seguridad de los productos, si no que también contribuyan a una distribución más justa de los costes de cumplimiento entre los agentes de la cadena de suministro.

Referencias bibliográficas

- AKSOY, M. A. y BEGHIN, J. C. (2005): *Global Agricultural Trade and Developing Countries*. Washington, Banco Mundial.
- ALLOUI, O. y KENNY, L. (2005): *The Cost of Compliance with SPS Standards for Moroccan Exports: A Case Study*. Agriculture and Rural Development (ARD), Discussion Paper n. 47843; Washington, Banco Mundial.
- ASFAW, S., MITHÖFER, D. y WAIBEL, H. (2008): “EU private agrifood standards in African high-value crops: pesticide use and farm-level productivity”; en *12th Congress of the European Association of Agricultural Economists (EAAE)*, 26 a 29 de Agosto, Ghent, Bélgica.
- BEGHIN, J. C. y BUREAU J. C. (2001): “Measurement of Sanitary, Phytosanitary and Technical Barriers to Trade”; *Briefing Paper*, Centre for Agricultural and Rural Development, Department of Economics, Iowa State University.
- CASWELL, J. A. y JOHNSON, G. V. (1991): “Firm Strategic Response to Food Safety and Nutrition Regulation”; en Caswell, J. A., ed.: *Economics of Food Safety; New York*. Elsevier Science Publishing Company.
- CHEN, M. X.; OTSUKI, T. y WILSON, J. S. (2006): *Do standards matter for export success?* Policy Research Working Paper n° 3809; Washington, Banco Mundial.
- DOLAN, C. y HUMPHREY, J. (2000): “Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry”; en *Journal of Development Studies* (37, 2); pp. 147-176.

¹⁹ Por ejemplo, Grazia *et al.* (2012) muestran que los productores/exportadores pueden tener comportamientos arriesgados al no invertir lo suficiente en la calidad de las prácticas de producción si los sistemas de control públicos no son muy fiables. Por tanto, la reducción de riesgos nace de la combinación de un umbral de contaminación máximo exigido de forma sistemática y un sistema de control lo suficientemente fiable.

- ENGLER, A.; NAHUELHUAL, L.; COFRÉ, G. y BARRENA, J. (2012): "How far from harmonization are sanitary, phytosanitary and quality-related standards? An exporter's perception approach"; en *Food Policy* (37); pp. 162-170.
- FULPONI, L. (2006): "Private voluntary standards in the food system: The perspective of major food retailers in OECD countries"; *Food Policy* (31); pp. 1-13.
- FULPONI, L.; GIRAUD-HÉRAUD, E.; HAMMOUDI, H. y VALCESCHINI, E. (2006): *Sécurité sanitaire et normes collectives de distributeurs: impact sur les filières et l'offre alimentaire*. INRA-Sciences Sociales n°5-6.
- GARELLA, P. G. y PETRAKIS, E. (2008): "Minimum quality standards and consumers' information"; en *Economic Theory* (36); pp. 283-302.
- GEREFFI, G. (2011): "Global Value Chains and international competition"; en *The Antitrust Bulletin* (65, 1); pp. 37-56.
- GEREFFI, G. (1994): "The organisation of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks"; en GEREFFI, G. y KORZENIEWICZ, M., ed.: *Commodity Chains and Global Capitalism*. Praeger, Westport.
- GEREFFI, G., HUMPHREY, J. y STURGEON, T. (2005): "The governance of global value chains"; en *Review of International Political Economy* (12, 1); pp. 78-104.
- GIRAUD-HÉRAUD, E.; GRAZIA, C. y HAMMOUDI, A. (2011): "On the effectiveness of private food standards"; comunicación presentada al *Association of Southern European Economic Theorists 2011 Annual Meeting*, 27-29 de octubre, Evora, Portugal.
- GIRAUD-HÉRAUD, E.; HAMMOUDI, A.; HOFFMANN, R. y SOLER, L. G. (2012): "Joint Private Safety Standards and Vertical Relationships in Food Retailing"; en *Journal of Economics & Management Strategy* (21, 1); pp. 179-212.
- GIRAUD-HÉRAUD, E.; ROUACHED, L. y SOLER, L. G. (2006): "Private labels and public quality standards: How can consumer trust be restored after the mad cow crisis?"; en *Quantitative Marketing and Economics* (4, 1); pp. 31-55.
- GRAFFHAM, A.; KAREHU, E. y MACGREGOR, J. (2007): *Fresh Insights 6: Impact of EurepGAP on small-scale vegetable growers in Kenya*. IIED, DFID, Londres.
- GRAZIA, C.; HAMMOUDI, A. y HAMZA, O. (2012): "Sanitary and phytosanitary standards: Does consumers' health protection justify developing countries' producers' exclusion?"; en *Review of Agricultural and Environmental Studies RAESTud*; en prensa.

- GULATI, A.; MINOT, N.; DELGADO, C. y BORA, S. (2007): "Growth in high value horticulture in Asia and the emergence of vertical links with farmers"; en SWINNEN, J. F. M.: *Global supply chains, standards, and the poor*. Oxford: CABI Publishing.
- HAMMOUDI, A.; HOFFMANN, R. y SURRY, Y. (2009): "Food safety standards and agri-food supply chains: An introductory overview"; en *European Review of Agricultural Economics* (36, 4); pp. 469-478.
- HAMMOUDI, A. (2010): "Les contraintes administratives et les règles de l'UE dans le secteur de l'agriculture: impact sur la compétitivité de l'agriculture européenne". Nota preparada para el workshop *Impact des normes européennes sur la compétitivité du secteur primaire et agroalimentaire*, 10 mayo, Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural, Parlamento Europeo.
- HAMMOUDI, A., GRAZIA, C., GIRAUD-HÉRAUD, E. y HAMZA, O. (2010): *Hétérogénéité internationale des standards de sécurité sanitaire des aliments: Quelles stratégies pour les filières d'exportation des PED?. Une analyse normative*; Document de travail n° 101, AFD, Paris.
- HATANAKA, M.; BAIN, C. y BUSCH, L. (2005): "Third-party certification in the global agri-food system"; en *Food Policy* (30, 3); pp. 354-369.
- HENSON, S. y JAFFEE, S. (2008): "Understanding developing country strategic responses to the enhancement of food safety standards"; en *The World Economy* 31(4); pp. 548-568.
- HENSON, S.; MASAKURE, O. y CRANFIELD, J. (2011): "Do Fresh Produce Exporters in Sub-Saharan Africa Benefit from GlobalGAP Certification?"; en *World Development* (39, 3); pp. 375-386.
- HENSON, S. y HUMPHREY, J. (2009): *Les impacts des normes privées de sécurité sanitaire des aliments sur la chaîne alimentaire et sur les processus publics de normalisation*. Commission du Codex Alimentarius, FAO/OMS, Roma y Génova.
- HENSON, S. y HUMPHREY, J. (2010): "Understanding the Complexities of Private Standards in Global Agri-food Chains as they impact developing countries"; en *Journal of Development Studies* (46, 9); pp. 1628-1646.
- HENSON, S. y NORTHERN, J. (1998): "Economic determinants of food safety controls in supply of retailer own-branded products in United Kingdom"; en *Agribusiness* (14, 2); pp. 113-126.

- HOBBS, J. E. (2004): "Information asymmetries and the role of traceability systems"; *Agribusiness* (20, 4); pp. 397-415.
- HOLLERAN, E.; BREDAHL, M. E. y ZAIBET, L. (1999): "Private incentives for adopting food safety and quality insurance"; en *Food Policy* (24); pp. 669-683.
- JAFFEE, S. (2003): *From Challenge to Opportunity. Transforming Kenya's Fresh Vegetable Trade in the Context of Emerging Food Safety and Other Standards in Europe*. ARD Discussion Paper n° 31010; Washington, Banco Mundial.
- KALAITZIS, P.; VAN DIK, G. y BAOURAKIS, G. (2007): "Euro-Mediterranean supply chain developments and trends in trade structures, in the fresh fruit and vegetable sector"; comunicación preparada para su presentación en The 103rd EAAE Seminar, 23-25 de abril, Barcelona.
- KARIUKI, I. M.; LOY, J. P. y HERZFELD, T. (2012): "Farmgate private standards and price premium: evidence from the GlobalGap scheme in Kenya's French beans marketing"; en *Agribusiness* (28, 1); pp. 42-53.
- LEE, J.; GEREFFI, G. y BEAUVAIS, J. (2010): *Global value chains and agrifood standards: challenges and possibilities for smallholders in developing countries*. Proceedings of the National Academy of Sciences (December 13, 2010) (PNAS Early Edition).
- MAERTENS, M. y SWINNEN, J. (2009): "Trade, Standards, and Poverty: Evidence from Senegal"; en *World Development* (37, 1); pp. 161-178.
- MINOT, N. y NGIGI, M. (2004): *Are Horticultural Exports a Replicable Success Story? Evidence from Kenya and Côte d'Ivoire*. EPTD/MTID Discussion papers n. 120/n. 73, IFPRI, Washington.
- MINTEN, B.; RANDRIANARISON, L. y SWINNEN, J. (2009): "Global Retail Chains and Poor Farmers: Evidence from Madagascar"; en *World Development* (37, 11); pp. 1728-1741.
- MITCHELL, V. W. y MCGOLDRICK, P. J. (1996): "Consumers' risk reduction strategies: A review and synthesis"; en *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* (6, 1); pp. 1-33.
- NARROD, C. A.; DEVESH, R.; OKELLO, J.; AVENDAÑO, B.; RICH, K. y THORAT, A. (2009): "Public-private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains"; en *Food Policy* (34); pp. 8-15.

- OCDE (2007): *L'accès au marché et les normes privées: étude de cas du marché des fruits et légumes au Ghana*. AGR/CA/APM(2006)22/Final, Directorate for Food, Agriculture and Fisheries, Committee for Agriculture, OCDE, París.
- OKELLO, J. J. y SWINTON, S. M. (2009): "From Circle of Poison to Circle of Virtue: Pesticides, Export Standards and Kenya's Green Bean Farmers"; en *Journal of Agricultural Economics* (61, 2); pp. 209-224.
- OKELLO, J. J.; NARROD, C. A. y ROY, D. (2011): "Export standards, market institutions and smallholder farmer exclusion from fresh export vegetable high value chains: experiences from Ethiopia, Kenya, and Zambia"; en *Journal of Agricultural Science* (3, 4); pp. 188-195.
- OYEJIDE, T. A., OGUNKOLA, E. O. y BANKOLE, S. A. (2000): "Quantifying the Trade Impact of Sanitary and Phytosanitary Standards: What is Known and Issues of Importance for SubSaharan Africa"; comunicación preparada para el *Workshop on "Quantifying the Trade Effect of Standards and Regulatory Barriers: Is It Possible?"*; 27 de abril, Banco Mundial.
- PIP (2009): *Enquête sur les exportateurs de fruits et légumes en Afrique sub-saharienne. L'évolution des exigences des acheteurs et leur impact sur les chaînes d'approvisionnement*; PIP-Analyse, COLEACP/PIP, Bruselas.
- REARDON, T.; CODRON J. M.; BUSCH, L.; BINGEN, J. y HARRIS, C. (2001): "Global Change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries"; en *International Food and Agribusiness Management Review*, (2, 3/4); pp. 421-435.
- ROUVIÈRE, E.; SOUBEYRAN, R. y BIGNEBAT, C. (2010): "Heterogenous Effort in Voluntary Programmes on Food Safety : Theory and Evidence from the French Import Industry of Fresh Produce"; en *European Review of Agricultural Economics* (37, 4); pp. 479-499.
- SEGERSON, K. (1999): "Mandatory versus Voluntary Approaches to Food Safety"; en *Agribusiness* (15, 1); pp. 53-70.
- SINGH, B. P. (2002): "Non-traditional crop production in Africa for export"; en JANICK, J. y WHIPKEY, A., eds.: *Trends in new crops and new uses*. ASHS Press Alexandria, VA; pp. 86-92.
- VANDEMOORTELE, T.; ROZELLE, S.; SWINNEN, J. XIANG, T. (2012): "Quality and inclusion of producers in value chains: a theoretical note"; *Review of Development Economics*, 16(1); pp. 122-136.

LOS CAMBIOS EN LAS CADENAS DE VALOR DE LOS PRODUCTOS LOCALES EN MARRUECOS: LA CUESTIÓN DEL ACCESO DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AL COMERCIO MODERNO¹

Rachid Hamimaz

Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II

RESUMEN¹

La nueva política agrícola de Marruecos (*Plan Verde*) se apoya fundamentalmente en el desarrollo de cadenas de productos locales para promover la pequeña agricultura minifundista. Interesantes oportunidades ambientales están fomentando la promoción de estas cadenas tanto en el ámbito de la exportación como en el mercado nacional debido a la aparición de nichos urbanos en desarrollo. Sin embargo, numerosos obstáculos socioeconómicos, institucionales y culturales limitan el entusiasmo por el desarrollo de estos productos.

SUMMARY

The new agricultural policy of Morocco (Green Plan) is based mainly on the development of value chains (VC) for local products to promote marginalized small-scale agriculture. Attractive environmental opportunities encourage the promotion of these VC for export and on the domestic market due to developing urban niches. However, many socio-economic, institutional and cultural barriers severely limit the development of these products.

¹ Traducido del francés por Francisco Joaquín Cortés García.

1. Introducción

Marruecos adoptó en 2008 una nueva estrategia de desarrollo agrícola denominada Plan Marruecos Verde (PMV). La visión estratégica del PMV es la de hacer de la agricultura un motor de crecimiento fundamental en la economía marroquí de los próximos 10-15 años, con importantes impactos en términos de crecimiento del PIB, de creación de empleo, de aumento de las exportaciones, de inversión privada y de lucha contra la pobreza.

El desarrollo de productos locales (PDT, por sus siglas en francés) constituye un objetivo prioritario por parte del PMV de cara a garantizar el pilar 2, relativo al acompañamiento solidario de la pequeña agricultura. Este interés se justifica, a juicio de los promotores del PMV, por un lado, en las potencialidades reales que presenta Marruecos en materia de ecosistemas propicios, de biodiversidad y de saber hacer en este ámbito, y por otro, en la demanda creciente de estos productos tanto en el mercado nacional como internacional, ofreciendo importantes oportunidades para su comercialización.

Una de las líneas de organización institucional y de apoyo económico a la puesta en valor de los productos locales es la relativa a la adopción y promoción del concepto de agregación, previsto en el PMV en lo relativo a estos productos. Se explorarían dos ámbitos:

- 1) A nivel local, a través de la adopción progresiva por parte de los productores de normas de certificación (por ejemplo: certificación agrícola, indicación geográfica, denominación de origen, o etiquetado *bio*) a través de una gestión colectiva de calidad. El éxito y buen fin de este canal precisa de la presencia de líderes locales que puedan aglutinar una masa crítica de productores y transformadores locales.
- 2) A nivel de mercado moderno, a través de grandes canales de distribución que permitan la integración de los PDT en los mercados estructurados, bien sean nacionales como internacionales.

El objetivo de este artículo se centra en poner de manifiesto que el entorno de las cadenas de valor de los PDT en Marruecos está sujeto a cambios significativos que pueden alentar este desarrollo, pero que igualmente pueden frenarlo o relativizar su opción estratégica. Para ello proponemos un marco de análisis institucional de las cadenas de valor de los PDT a fin de hacer un balance de las principales tendencias en estos sectores, de las oportunidades y amenazas, así como de las opciones estratégicas que puedan facilitar el acceso al comercio moderno.

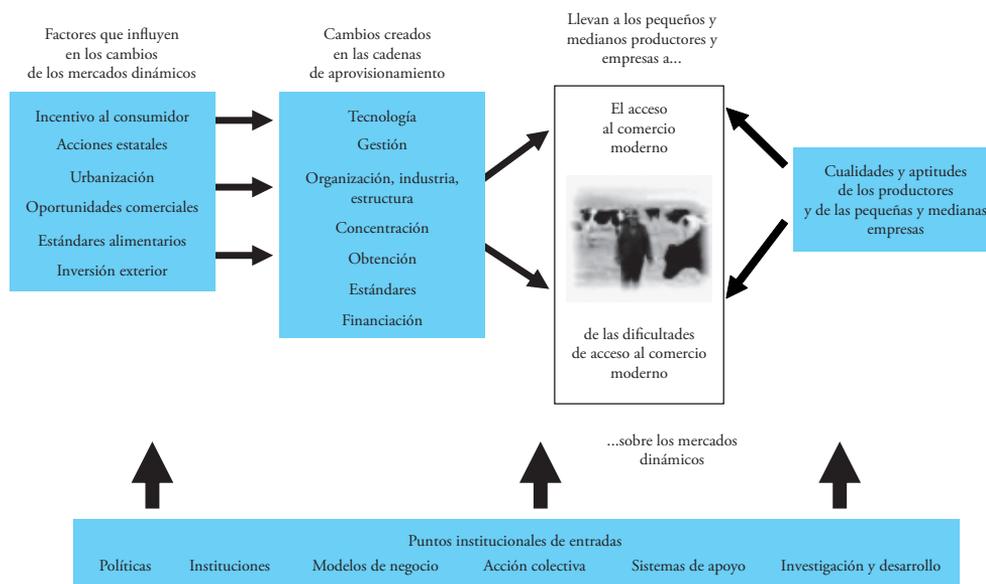
I. Análisis institucional de la cadena de valor y los objetivos planteados

La metodología adoptada está relacionada con el análisis institucional de la cadena de valor, identificando las fuerzas de cambio fundamentales en los sectores de referencia, los desafíos y amenazas a los que se enfrentan los pequeños y medianos productores, y finalmente los tipos de estrategias operacionales de ayuda al comercio que se pueden identificar después de un análisis de las cadenas (Vermeulen, Woodhill, Proctor y Delnoye, 2008).

La cartografía institucional permite:

- Identificar, a lo largo de la cadena, los factores que favorecen la integración de los pequeños y medianos productores en el comercio moderno
- Poner de manifiesto los obstáculos a esta integración
- Proponer acciones de ayuda de acceso al comercio

El siguiente diagrama ilustra el tipo de factores en la cadena de valor, interactuando y explicando las posibilidades y las dificultades a las que se enfrentan los pequeños productores al acceder al comercio moderno.



Fuente: Traducción a partir de Vermeulen, Woodhill, Proctor y Delnoye (2008).

Este paso ha permitido identificar las fuerzas principales de cambio en muchos sectores de los PDT, los obstáculos y oportunidades así como las acciones que pueden ser puestas en marcha en materia de apoyo a la comercialización.

B. Las tendencias-clave en el entorno de las cadenas

a) Las tendencias positivas relativas a los consumidores de productos señalizados y locales

Observamos el nacimiento de un mercado de consumidores exigentes en calidad, lo que confirma el interés por los productos señalizados (etiquetas, AOC, etc.). Dicha exigencia está muy correlacionada con el nivel de instrucción y con el déficit de información sobre la calidad.

Los nuevos cambios en los modos de vida urbanos están generando un interés creciente por los PDT, o los considerados como tales. Se ha confirmado la existencia de un consumidor urbano preocupado por la cuestión de la “confianza sanitaria” y dispuesto a pagar un sobreprecio.

En relación con este consumidor, tal y como lo han puesto de manifiesto nuestros sondeos en el ámbito urbano, un nivel de instrucción elevado se correlaciona positivamente con una percepción importante de los riesgos sanitarios.

A menudo se refiere a las fuentes de información y manifiesta su insatisfacción acerca de la información actual (de tipo nacional) sobre los productos alimentarios.

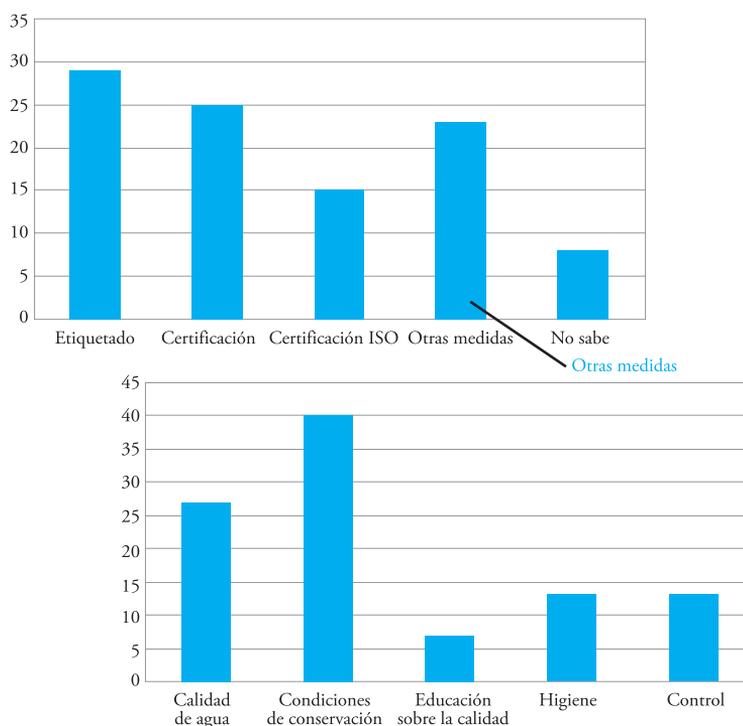
Sus motivaciones son, por orden de prioridad, el gusto, el carácter natural, la ausencia de riesgo sanitario y el aporte nutricional.

El aspecto sanitario está presente de forma recurrente en los sondeos. Los productos que precisan de un indicativo de calidad son a menudo los sospechosos en caso de intoxicación alimentaria. Globalmente, los sondeos ponen de manifiesto la disposición a pagar un sobreprecio por la presencia de identificativos de calidad en aquellos productos que no inspiran excesiva confianza, o lo que es lo mismo, aquellos productos que tienen un mayor riesgo sanitario. Hablamos de personas muy sensibles a las crisis alimentarias y que tienen una percepción negativa de la calidad y de los riesgos alimentarios. Esto se constata tanto en el ámbito de los consumidores marroquíes como extranjeros (turistas y residentes).

Los consumidores marroquíes le dan igualmente mucha importancia a las condiciones de producción de los alimentos, a su origen geográfico y al desarrollo rural. Este interés juega un papel crucial en la promoción de distintivos de calidad. Existe una correlación con la edad (los jóvenes de más de 21 años), con la CSP y con el nivel de instrucción.

El desarrollo del mercado turístico nacional genera igualmente importantes oportunidades. Para los consumidores extranjeros los signos de calidad mejoran su percepción de la calidad de los productos alimentarios marroquíes. Permiten igualmente satisfacer sus exigencias en materia de información ofreciendo un distintivo de calidad creíble y pertinente. Atenúan sus inquietudes de cara a los riesgos alimentarios, especialmente aquellos relativos a los productos de origen animal.

Gráfico 1. Medidas que mejoran la percepción de nuestros productos alimentarios por los turistas



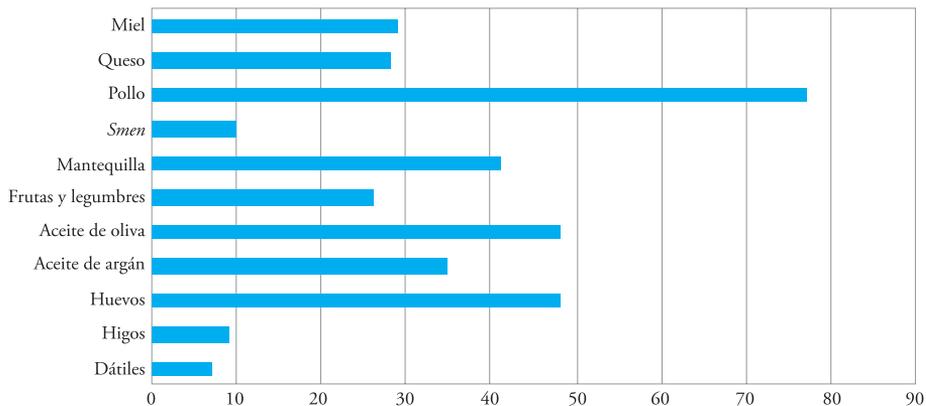
Fuente: Encuesta de Consumo 2004 en Rabat y Marrakech.

Las relaciones entre los consumidores y los productos locales señalizados o no son complejas.

Se aprecia una demanda importante de productos típicos por los consumidores marroquíes (en torno al 80% aseguran consumirlos) pero los distintivos de calidad son poco conocidos. El consumidor marroquí no percibe en estos distintivos sino una garantía global de calidad. La etiqueta *bio* y la Denominación de Origen Controlada son los distintivos de calidad más conocidos, si bien la percepción del mensaje que comportan no es muy precisa.

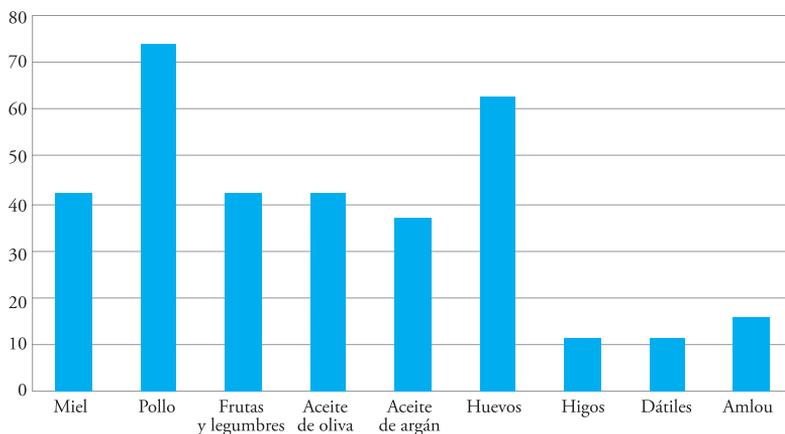
Comparativamente, los consumidores extranjeros (tipo turista o residentes) son más reacios a los productos locales marroquíes. Son relativamente mejores conocedores de los diferentes distintivos de calidad, más sensibles a su desarrollo, y, según ellos, mejoran su percepción de los productos marroquíes. El producto local adquiere a menudo para ellos una connotación cultural: la vinculación a un territorio, la salvaguarda de un patrimonio culinario, la perduración de un saber hacer local. Aseguran comprarlo y prefieren encontrarlo en las medianas y grandes superficies.

Gráfico 2. Productos típicos más demandados por los marroquíes en el medio urbano



Fuente: Encuesta de Consumo en Medio Urbano 2006.

Gráfico 3. Los productos típicos más demandados por los extranjeros



Fuente: Encuesta de Consumo en Medio Urbano 2006.

Un reciente estudio llevado a cabo por la consultora internacional Boston Consulting Group ha identificado las expectativas del consumidor marroquí en relación con una mayor valorización de los productos locales así como con las adaptaciones puestas en marcha por los profesionales a fin de atender dichas expectativas.

Expectativas de los consumidores hacia los productos locales	Adaptaciones puestas en marcha por los profesionales
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de ahorro de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las capacidades logísticas de las cooperativas para poner en marcha una distribución moderna
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de practicidad (embalaje más adaptado y más saludable) 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de empresas especializadas en torno a los productos locales marroquíes Valorización de los productos: esfuerzo en comunicación, inversión y marketing
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de seguridad (etiquetaje, fechas de caducidad, certificación confiable contra el fraude...) 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de contratos de compra específicos para las cooperativas Organización de ferias Creación de boutiques especializadas (Rayana)

Fuente: Boston Consulting Group (2011).

b) Tendencias más interesantes en exportación

El mercado exterior presenta un mayor interés que el mercado nacional (demanda comprada y exigencias del comercio moderno).

El mercado europeo representa el 71% del consumo mundial de aceite de oliva¹, y los EEUU el 6%. Comparativamente, el mercado nacional marroquí representa apenas el 2%. El consumo de aceite de oliva per cápita es de 5,5 litros en Europa, 7,1 en Siria, 6,3 en Túnez y 1,9 en Marruecos. Entre los países europeos consumidores de aceite de oliva, Grecia está a la cabeza con 25,8 litros per cápita, seguida de España (14,6), de Italia (13,4), Chipre (9,8) y Portugal (6,9).

Entre los principales países importadores de aceite de oliva destacaríamos EEUU (39%), la Unión Europea (20%), Japón (6%), Australia (6%), Canadá (5%) y Brasil (5%).

c) Una oferta de ciertos productores (ej.: aceite)

Existe una toma de conciencia de las características medibles y perceptibles, del proceso por el que se identifica una diferencia en relación con los productos genéricos, del valor la diferencia en relación con el producto estándar.

Existe igualmente una voluntad de diversificar las actividades existentes ante la presión impuesta por las mayores limitaciones: imposibilidad de continuar con la producción de cannabis (como es el caso de la cooperativa Mujeres del Rif), pluriactividad de los productores (miel, cuscús, sal, etc.) y las dificultades encontradas por las productoras en materia de comercialización de sus productos.

d) Desarrollo de circuitos de distribución moderna en las ciudades

Es importante el desarrollo experimentado por el comercio moderno y estructurado en Marruecos después de los años 90. Si bien la proporción que representa la distribución moderna es todavía débil (12%) en relación con la mayoría de los países de Europa y Asia, la tasa de crecimiento es mucho más rápida que la de las fases iniciales del desarrollo de la distribución en los países ricos (*cf.* Programa *Regoverning Markets*). Es decir, muchos países en transición (como es el caso de Marruecos) están consiguiendo en un tiempo muy corto lo que Europa consiguió en varias décadas. Un reciente estudio de la consultora Ernst & Young (2007) estima llegar al 50% en doce años (20120) ante las hipótesis optimistas de crecimiento del PIB per cápita. Las ventas

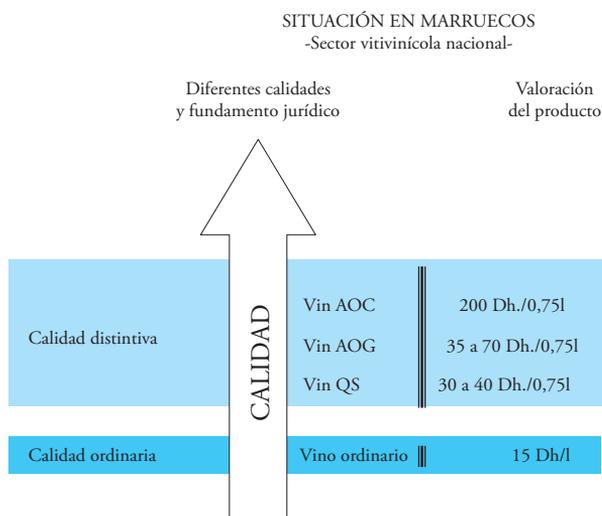
¹ Datos del Consejo Oleícola Internacional (media 1999-2003).

en hipermercados han aumentado más de un 81% en el periodo 2000-2005 (un 65% para los supermercados), teniendo ayer una mayor incidencia en las grandes ciudades del país, y hoy en las ciudades intermedias. El desarrollo de la gran distribución nacional puede tener importantes efectos sobre las prácticas comerciales, y en consecuencia desencadenar nuevas dinámicas de desarrollo de productos con una fuerte identidad.

e) Puesta en marcha de una organización institucional (ONSSA)

A partir de 2008 se cuenta con un marco jurídico que se ha mostrado efectivo en relación a la señalización: Ley 25-06 relativa a los signos distintivos de origen y de calidad de los productos agropecuarios. Este texto permite la puesta en valor de los productos locales gracias al reconocimiento de sus especificidades derivadas del origen geográfico, del saber hacer local de la población y/o sus condiciones de obtención y de transformación. Los signos recogidos en esta ley son fundamentalmente tres: etiquetado agrícola (LA), identificación geográfica (IG) y denominación de origen (AO). Todos ellos permiten proporcionar una información fiable requerida por el consumidor urbano, de proteger a los pequeños productores implicados en un proceso de señalización contra las usurpaciones fraudulentas y valorización de un saber hacer local (propiedad intelectual).

En el caso específico del vino, la señalización es anterior, a finales de los años 70. Ésta ha permitido poner en valor ciertas variedades de vino marroquí:



Fuente: Saad, H.: *Répression des fraudes*, MAPM.

f) Organización de ciertas cadenas (opción *Plan Verde*)

Están emergiendo nuevas e interesantes tendencias:

- Productores convencidos y motivados por la estrategia de diferenciación (como es el caso del aceite de argán o el aceite de oliva), dispuestos en ciertos casos a cooperar en la promoción colectiva de la marca y en un sistema de control interno y de certificación, conscientes de la percepción del valor añadido del producto por el consumidor y dispuestos a informar, comunicar y promover. Es el caso de las cadenas que tradicionalmente se han enfrentado a las exigencias de los mercados europeos. El éxito de las AOC en el vino muestra que esto ha sido posible con un grupo reducido de viticultores, estructurados, modernos y beneficiarios de transferencias organizacionales importantes: entre ellos los líderes, los viticultores franceses que han aportado la técnica y el saber hacer necesarios.
- Se observa igualmente una voluntad de los socios de ciertas cooperativas (aceite de oliva y de argán) de implicarse tanto a nivel de dirección de huertas y cultivos como a nivel de la aplicación de guías de buenas prácticas de higiene para la fabricación de productos como el aceite de oliva virgen.
- Las posibilidades de cooperación y de apoyo de los donantes de fondos (US-AID, ONUDI...) han mostrado, en el caso de las cooperativas femeninas de aceite local, todo el interés de las estructuras exteriores de acompañamiento.
- A veces emergen las cualidades de liderazgo. La confianza de los socios en su presidente y en las estrategias puestas en marcha con efectos inmediatos, así como la capacidad de ciertos dirigentes para acompañar a sus productos con una estrategia de marketing apoyada por un presupuesto consecuente, son factores favorables para el desarrollo de productos locales.

Además de estas fuerzas de cambio, un cierto número de desafíos y de amenazas persisten y comprometen las posibilidades de valorización y de comercialización. Hablamos de acciones orientadas a reducir los obstáculos que limitan a los productores de estas cadenas a integrarse exitosamente en el comercio moderno.

C. Desafíos y amenazas a los que se enfrentan los pequeños productores en el aprovisionamiento del comercio moderno

a) A nivel de demanda nacional

La percepción de la calidad y de la diferenciación no es suficiente para la mayor parte de los consumidores. Martine Padilla (2003) explica que el consumidor de la orilla sur (en concreto Marruecos) no está bien informado ni bien educado: su nivel de conocimiento de los productos y de sus beneficios es todavía débil, ya sea en zonas urbanas o rurales. Sus compras son realizadas por creencias a menudo erróneas movidas por el deseo –cuando su nivel de vida se lo permite– de identificarse con la modernidad.

Tipos de creencias reveladas en Marruecos en relación a la leche y derivados

- *Un paquete de leche esterilizada se conserva durante tiempo después de abierto (18% de los encuestados)*
- *Una mantequilla de granja es más rica en vitaminas que la mantequilla industrial (85% de los encuestados)*
- *La refrigeración del yogur no es importante (37% de los encuestados)*
- *La leche de granja es más nutritiva que de fábrica (75% de los encuestados)*
- *La leche en bolsas de plástico causa diarrea (19% de los encuestados)*

Fuente: Padilla (2003).

A esto se añade todavía la ignorancia del valor económico y cultural de ciertos productos (ej.: aceite de argán), así como la mala percepción de la calidad (sanitaria) de los productos. Por ejemplo, el consumidor percibe peor el aceite de oliva con envasado de tipo industrial, considerado de menor calidad, que el aceite vendido a granel por el sistema informal. Igualmente se constata en el caso de la carne, que se considera de menor calidad la envasada que la que vende el carnicero.

El poder de compra sigue siendo limitado para una demanda de productos diferenciados con una demanda de consumo de productos “potencialmente locales” (ejemplo del aceite de oliva virgen, cuyo consumo es solamente de 1,9 litros/hab.).

La cuestión de la diferenciación se plantea así. ¿Es suficiente?

Subyace el problema de la educación del consumidor en ausencia de asociaciones de consumidores creíbles y eficaces, así como de un inventario del patrimonio culinario marroquí similar al realizado en Francia por el Consejo Nacional de Artes Culinarias.

Valorizar los productos de territorios marginales supone emplear estrategias de información, de sensibilización y de comunicación que van más allá del marco de un pequeño grupo de productores. Debe ser la región entera la que se implique en este tipo de acción. Igualmente debemos destacar la cuestión de la formación de los pequeños productores en el seno de las cooperativas u otras organizaciones.

b) A nivel de comercio moderno

Los productos locales están poco presentes en los lineales de las grandes y medianas superficies. Según el estudio del BCG (2011), solamente de seis a siete productos alimentarios y cosméticos están referenciados con muy pocas marcas; y cuando están comercializados, no existe casi ninguna comunicación específica sobre los productos (ni en los folletos ni en el punto de venta). No se dedica ningún espacio a los productos locales (productos referenciados en los estantes de las tiendas de comestibles/cosméticos y totalmente desconocidos entre muchos productos industriales) sin ninguna publicidad en el punto de venta.

Los presupuestos de comunicación parecen excesivos para los pequeños agricultores, salvo en el caso donde la organización profesional o el agregador de la oferta tienen un poder de negociación más importante. El aprovisionamiento diario (según productos) en cantidad y en calidad supone una nueva organización y disciplina. Las competencias en marketing y gestión van más allá del ámbito de un pequeño grupo, lo que exige formación adaptada a los pequeños agricultores...

En cuanto a los circuitos modernos organizados, a pesar de que no sean todavía exigentes en términos de reglamentación sobre etiquetaje, de trazabilidad y de calidad según las normas y estándares internacionales, así como de otras exigencias como la notoriedad de la marca y de la empresa, no debemos olvidar que los costes financieros se constituyen en barreras para los pequeños y medianos productores de productos locales.

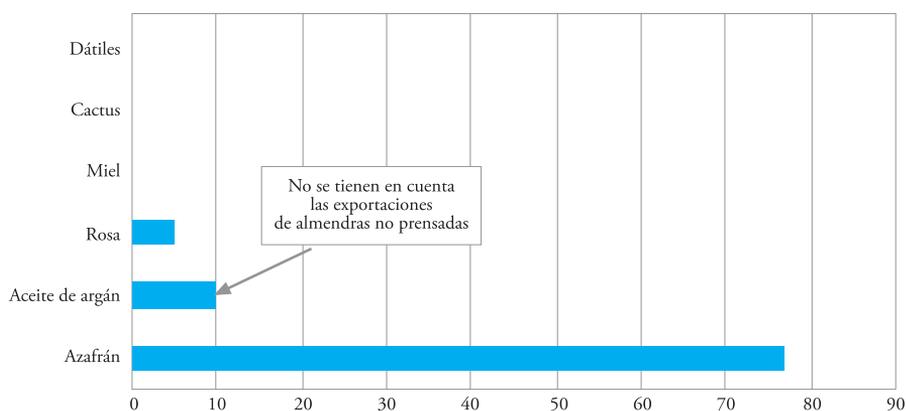
En la siguiente tabla, adaptada del estudio del BCG (2011), se han recapitulado las dificultades de las cadenas de productos locales para adaptarse a las exigencias del comercio moderno. En el ámbito del mercado internacional, el nivel de conocimiento y las exigencias en calidad y trazabilidad requieren de una coordinación perfecta de los agentes de las cadenas de productos locales.

	Exigencias de la gran distribución	Estructura de las cadenas de productos locales
Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocutor único • Volúmenes importantes y estables, rotación elevada • Calidad constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores y cooperativas fragmentadas • Débiles volúmenes • Estacionalidad y débil cultura del compromiso • Calidad desigual
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad del aprovisionamiento (retrasos, cantidades, estado de los productos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios logísticos e infraestructuras insuficientes para un transporte eficaz a los puntos de venta/almacenes
Venta	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Packaging</i> atractivo para los consumidores • PLV • Notoriedad de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento del consumidor final • Limitadas competencias en marketing • Pocos medios de comunicación • Marcas/cooperativas poco conocidas por los consumidores
Margen	<ul style="list-style-type: none"> • Margen unitario mínimo • Costes de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Volúmenes de ventas unitarias insuficientes para garantizar el margen del distribuidor sin degradar el precio del consumidor • Cubrir los costes de referencia

Fuente: BCG (2011): *Étude Stratégique de productos locales*.

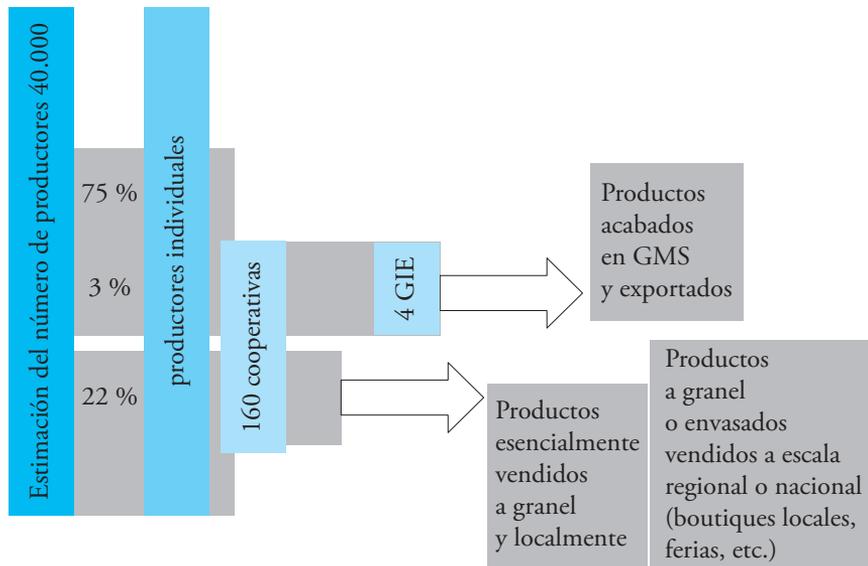
En el ámbito internacional, el nivel de conocimiento y las exigencias en calidad y trazabilidad requieren de una coordinación perfecta de los agentes de las cadenas de productos locales. Fort y Rastoin (2009) advierten: “El consumidor tiene una creciente necesidad de información, no solamente sobre el producto sino también de su origen y de su composición, sobre los métodos de fabricación, sobre su autenticidad. Hoy demanda trazabilidad, mañana querrá entrar en los talleres (en la cocina)”. El siguiente gráfico muestra ciertos productos locales de referencia (azafrán, aceite de argán, rosa, miel, cactus, dátiles) y cómo de limitado es su volumen exportado.

Gráfico 4. Porcentaje de la producción bruta exportada



Fuente: BCG, *Étude stratégique de productos locales*, 2011.

Las salidas locales son finalmente tradicionales e informales (esquema siguiente).



Fuente: BCG, Étude stratégique de produits locaux, 2011.

El comercio justo es una solución, pero siempre que se pueda negociar con los operadores de este tipo de comercio, lo que supone también una relación de fuerza más equilibrada que sólo la organización y las nuevas competencias en marketing y negociación comercial pueden proporcionar.

c) A nivel de la competencia

Un cierto número de factores podrían obstaculizar los esfuerzos de desarrollo de los productos locales, entre ellos:

- Un sector informal vigoroso mantenido por el consumidor.
- La influencia directa e indirecta de grandes sociedades industriales que se benefician de importantes barreras de entrada, especialmente la de la notoriedad de sus marcas.
- Un conjunto de especificaciones muy exigentes por parte de la gran distribución que dan preferencia a las marcas con una fuerte notoriedad.

- Los costes de embalaje todavía importantes favorecen la competitividad de lo informal.
- La competencia de las marcas mediterráneas (Italia, España, Turquía...) en los mercados internacionales, especialmente en los casos del aceite de oliva y de los dátiles, son una amenaza para los productores con poca experiencia.

d) A nivel de la organización socio-económica

Los productores están insuficientemente organizados y estructurados (grupos, interprofesionales), desconfiando de las estructuras organizadas.

Para ciertos productos (almendras, higos) prevalece todavía el peso de la tradición en materia de explotación, la preferencia del autoconsumo. De igual modo, en ciertas zonas montañosas, la precariedad saca a colación la viabilidad de una experiencia de valorización de los productos locales: variabilidad de la producción, escasa mano de obra rural cualificada, aumento de los costes de transporte, importancia del autoconsumo, pluriactividad agrícola que aumenta los costes de mano de obra asalariada a lo largo de ciertas estaciones, alejamiento de los mercados de consumo potencial...

La precariedad del mundo rural y la fascinación por el modo de vida urbano, símbolo de los valores supremos de la modernidad, debilitan todo esto, así como las estructuras sociales ancestrales. La cultura del individualismo socava la herencia colectiva del territorio, indispensable para la emergencia de productos locales, histórica y socioculturalmente preservada.

e) A nivel de la organización institucional

Como hemos indicado, el marco jurídico (ley 25-06) ha puesto de manifiesto la ausencia de una necesidad (expresa o latente) a nivel de los productores del mundo agrícola. La estrategia actual del Ministerio de Agricultura es la de fomentar el máximo de señalizaciones. Para hacer esto, las cooperativas creadas a toda prisa por los departamentos regionales del Ministerio no parecen generar la adhesión entusiasta de los productores, "hastiados" de los fracasos acumulados de los grupos y de las promesas estatales no cumplidas. La sensibilización hacia el etiquetado plantea muchas cuestiones por parte de los agricultores, que quieren tener garantías, sobre todo de la existencia de un encuadramiento institucional de proximidad duradero y eficaz a fin de encarrilar sus manejos culturales y la calidad de su producción. Pero, ¿cuenta el *Plan Verde* con los medios para conseguir los ambiciosos objetivos planteados? ¿Estamos preparados y es posible recuperar un papel providencial del Estado en un contexto de liberalización

casi completa? Muchos productores son escépticos. Todo sucede como si los objetivos del pilar 2 del *Plan Verde* se hayan cumplido en su totalidad sobre el papel, aunque en la realidad es probable que los esfuerzos de certificación se vayan a tambalear...

¿Pensamos igualmente en el tipo de estructura de gobierno que permitiría gestionar los potenciales conflictos, disuadiendo los comportamientos oportunistas y previendo los mecanismos de control y de sanción? Cuestión central si tenemos presente la fragilidad de los sistemas de control de calidad en un contexto de liberalización (Ait El Mekki *et al.*, 2002) y las dificultades para los productores de poner en marcha mecanismos de pilotaje (multitud de pequeños productores dispersos, precariedad e individualismo exacerbado). Un cierto número de estudios llevados a cabo en estos dos últimos años por parte del Ministerio de Agricultura revela las dificultades comunes a estas cadenas. Estas deben imperativamente ser solventadas de cara al acceso al comercio moderno.

Problemas comunes a muchas cadenas de PDT	Acciones a desarrollar
<ul style="list-style-type: none"> La calidad existe, pero debe ser adaptada a la demanda internacional y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo institucional para actuar sobre los factores de mejora de esta calidad.
<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de la disminución de la superficie a causa de una reconversión hacia cultivos más rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> Actuar sobre todos los factores que pueden mejorar los rendimientos y los beneficios de los agricultores a pesar del dominio de los intermediarios. Incentivo del Estado para estas culturas amenazadas.
<ul style="list-style-type: none"> Debilidad de las inversiones de cara a aumentar los rendimientos debido a una débil tesorería. Baja tesorería/Bajos ingresos debido al predominio de los intermediarios y a una baja productividad que genera bajos ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudas financieras a los agricultores para incrementar sus inversiones. Mejorar las técnicas culturales.
<ul style="list-style-type: none"> Estructura profesional inexistente y minada por diversos factores como la cultura del individualismo, el analfabetismo y las interferencias políticas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Respaldo a toda iniciativa local de reagrupamiento a través del apoyo financiero y la capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> Comercialización no controlada. 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar (asesoramiento, formación...) a los agricultores en las organizaciones a mejorar su comercialización, buscar mecanismos (circuitos cortos...) para reducir el peso de los intermediarios.
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo institucional muy débil, limitado a un papel de asesoramiento y que es insuficiente para permitir la dinamización de la cadena de valor local. 	<ul style="list-style-type: none"> Repensar el papel de los organismos institucionales de apoyo dotándolos de nuevas atribuciones en función de las necesidades de los pequeños productores de productos locales. Buscar e implicar a las ONG nacionales e internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> Las estructuras de investigación deberán invertir para proponer soluciones de valorización a los agricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un programa inteligente y adaptado de investigación y de formación de los técnicos de los organismos del Ministerio sobre la base de la identificación de las necesidades a lo largo de la cadena de valor de los productos locales.

Fuente: Estudio sobre identificación y desarrollo de los productos locales en la región de Rabat-Salé y Zemmour-Zaer (2011).

D. Estrategias operacionales de acceso al comercio moderno

La identificación y el análisis de las fuerzas de cambio y las tensiones en las cadenas nos pueden hacer pensar en estrategias operacionales de ayuda al comercio. Para hacer esto es preciso establecer los siguientes ámbitos prioritarios de intervención:

a) Comprender y sensibilizar al consumidor

El conocimiento y aumento de la parte de los productos locales en la alimentación de los consumidores para una mayor salud supone la enseñanza nutricional en las escuelas, pero también la información y la educación del consumidor marroquí de cara a promover el patrimonio de los productos locales.

Los estudios sobre los mercados nacionales e internacionales nos han dado a conocer el comportamiento del consumidor y sus criterios de compra y consumo, información indispensable de cara a la elaboración de una estrategia de comercialización a escala de los grupos de productores.

b) Desarrollar partenariados entre el sector público y el sector privado

La coordinación de las cadenas supone una transmisión de la información a lo largo de la cadena de valor. La creación de lugares de encuentro, de intercambio entre asociaciones de productores y demandantes (minoristas modernos, asociaciones de hoteles y restaurantes), entre el sector público y el privado, resulta indispensable para transmitir las necesidades, entre las que se incluyen la formación, la tecnología de producción, el crédito, establecimiento de directorios, criterios de las especificaciones, foros de inversión, desarrollo de comercio electrónico...

Esta coordinación supone igualmente la creación de nuevos modelos de partenariados entre productores y mercados modernos basados en exigencias y necesidades específicas.

La logística es otro aspecto a tener en cuenta en esta coordinación aguas arriba-abajo: el establecimiento de centros que ofrecen las infraestructuras necesarias para la cadena de valor y en las mismas zonas de producción: almacenamiento, embalaje, transporte, etc. El estudio del BCG ha recomendado la creación de ciertas plataformas de comercialización en algunas regiones para asegurar una producción suficiente y aligerar la carga de los productores. Estas plataformas están creándose.

c) Hacer participar al sector privado

La inversión del sector privado en la cadena de valor y en particular en la producción de infraestructuras es indispensable. Habrá que apoyarlo y sostenerlo.

Resulta importante la implicación de los circuitos de comercio moderno en la mejora de las cadenas de aprovisionamiento. Algunas grandes enseñanzas en Marruecos están por la labor, pero con la condición de identificar a los interlocutores, es decir las organizaciones estructuradas que pueden desarrollar estos partenariados. En efecto, se observan acciones particulares de grandes y medianas superficies de cara a los pequeños productores (como es el caso del aceite) si bien estas iniciativas son todavía muy escasas. Los supermercados parecen más interesados por las pequeñas marcas que los hipermercados. Hay estrategias que la gran distribución nacional, actor esencial en la valorización de los productos locales, puede desarrollar, especialmente con la posibilidad de la creación reciente de marcas del distribuidor.

La gran distribución, como la de los países europeos, ha comenzado a tener sus propios productos bajo marcas comerciales con connotaciones locales (MDD). Esto puede jugar un papel estratégico de cara a liderar el desarrollo de productos locales. Podría ser la figura de prueba para iniciar partenariados con productores, definir especificaciones rigurosas, educar e informar al consumidor, sobre todo si se tiene en cuenta que los esfuerzos en la materia por parte de los actores estatal y consumerista (asociación de consumidores) son prácticamente nulos. Los distintivos de calidad se han anticipado en Europa a las crisis alimentarias más importantes y en ningún momento nos ha “salpicado”, al contrario, han servido de refugio para los consumidores y se han beneficiado de un efecto dopante no despreciable. La gran distribución, desarrollando signos de calidad, podría prevenir los efectos nefastos de crisis alimentarias y atenuar la incertidumbre que reina en el sector agroalimentario marroquí, especialmente en lo relativo a la debilidad de los sistemas de control de calidad (la creación de ONSA es todavía muy reciente) y la ausencia de asociaciones de consumidores.

Pero no podemos confiar solo en el comercio moderno estructurado. Habrá que desarrollar circuitos de comercialización alternativos a las grandes superficies: tiendas especializadas en las grandes ciudades, comercio justo fomentando las capacidades de prospección comercial y de negociación de cara a los intermediarios de la UE, posibilidades para el desarrollo del turismo rural. El comercio justo es una solución interesante para la exportación, si bien los productores que han tenido esta experiencia se quejan por los márgenes cobrados por los intermediarios.

d) Desarrollar acciones al nivel de la agricultura

Será preciso hacer una reflexión (y poner en marcha las acciones demandadas por los productores) acerca de los factores de mejora de la calidad de los productos a lo largo de la cadena de valor y compartir el conocimiento sobre la exigencias del mercado.

Es preciso igualmente sensibilizar a los productores sobre esta problemática, incentivándolos (no siendo una imposición) para que se reagrupen y proporcionarles las garantías que demandan. A nivel de cadenas, se requieren campañas de sensibilización de cara a la formación (de acuerdo con un enfoque participativo o metaplan) de los distintos aspectos de la certificación (casos de Al Hoceima o Farida para el aceite de oliva de Chaouen) extrayendo sus frutos y acompañándose a menudo de motivaciones reales y de un grado de cooperación entre actores, necesaria en la gestión exitosa de las cadenas en cuestión.

Será preciso igualmente asistir a los productores ayudándoles a reducir los costes de los *inputs* (diesel, fertilizantes, pesticidas) y ayudarles a mejorar sus técnicas culturales. En la nueva visión del Plan Verde, es el agregador de la oferta el que podrá asumir estas funciones en beneficio de los productores.

Será preciso igualmente reforzar las capacidades institucionales en la región y apoyar los servicios de las direcciones regionales (DRA) y de las ONG en tanto que proveedores de innovación (tecnológicas y de gestión) de servicios (asesoramiento en gestión), favoreciendo la adaptación a los mercados modernos en rápida evolución, preparándose para la apertura cada vez mayor de los mercados.

Otra acción fundamental e inaplazable es la ayuda y el apoyo a la formación de los grupos de productores, asociaciones y cooperativas de cara a un mejor acceso al comercio, especialmente al moderno, incluyendo medidas apropiadas y el desarrollo de capacidades de gestión (competencias, gestión financiera).

e) Al nivel del sector público

Las actuales medidas institucionales son limitadas y tímidas, debiendo preceder o acompañar al reciente marco jurídico puesto en marcha para el desarrollo de los indicativos de calidad. Es necesario ir más lejos y desarrollar estrategias concertadas entre varias instancias. No es tema de un solo ministerio (a saber, el de Agricultura) sino de varios. El ministro de Cultura juega un papel capital, al igual que los ministerios de Turismo, Artesanía o Comunicación.

Pero será igualmente necesario construir progresivamente indispensables capacidades de organización territorial ayudando a la reaparición de redes sociales de actores eclipsados por el individualismo, identificando las regiones donde las tradiciones asociativas están todavía intactas (ej.: Souss).

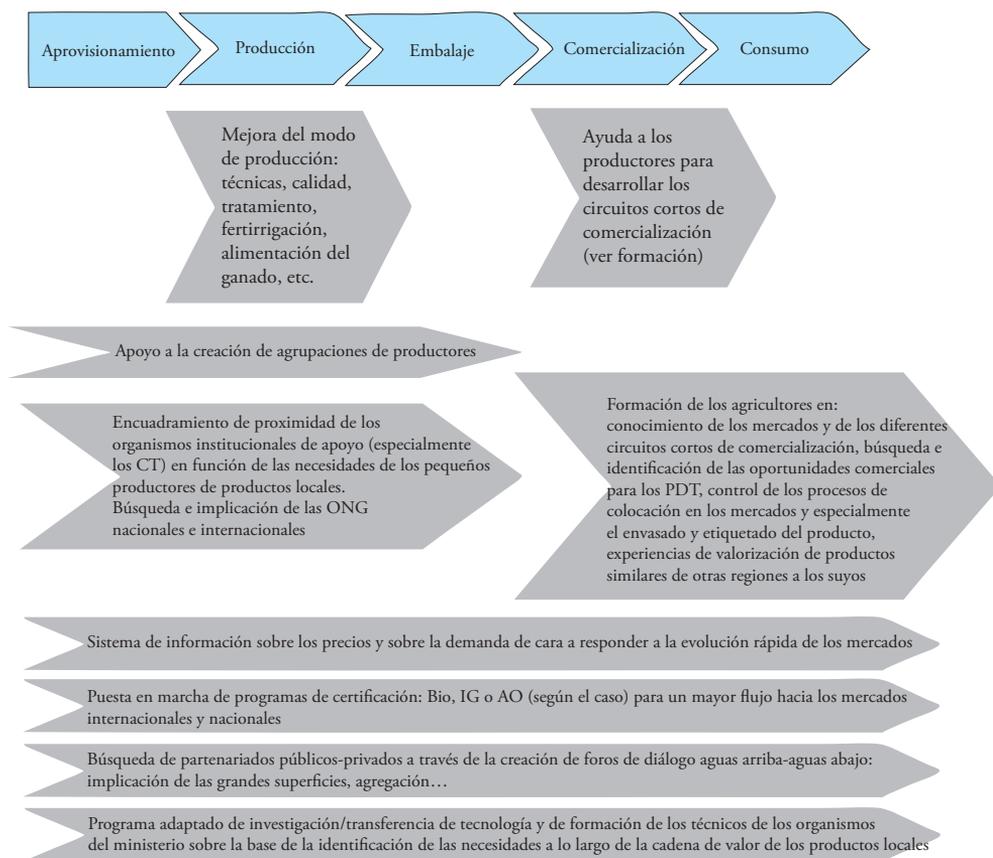
Habrá que crear igualmente procedimientos para supervisar y controlar las relaciones (incluyendo los contratos) entre mercados modernos y productores, revitalizar el papel y las funciones de los agentes de ejecución incluyendo los servicios técnicos y adaptarlos a los mercados modernos, a la planificación de la producción y a las buenas prácticas agrícolas.

Es fundamental fomentar y apoyar el papel de las instituciones de investigación (tipo IAV Hassan II, INRA, ENA) para atender a las necesidades específicas puestas de manifiesto a nivel de la cadena de valor, especialmente las de los pequeños productores, y orientar investigaciones de marketing y de calado estratégico (papel del CRP2).

El aseguramiento del marco jurídico de los pequeños productores comprometidos con la búsqueda de nuevos canales de comercialización es igualmente fundamental. La puesta en marcha de leyes sobre la distribución permitirá ofrecer garantías a los pequeños productores y abrir los mercados minoristas.

Las acciones públicas deberán mejorar los mercados tradicionales incluyendo la formación de los vendedores ambulantes, mejorando las infraestructuras de transporte a fin de desarrollar la competitividad de los pequeños productores, poniendo en marcha laboratorios con los estándares internacionales y test de muestras, promoviendo las exportaciones.

En conclusión, el desarrollo de las cadenas de valor de los productos locales es un vasto mundo en el que habrá que tomar medidas en los distintos ámbitos; existen oportunidades reales, pero igualmente existen numerosos hándicaps de tipo socioeconómico, institucional y cultural que tendrán que ser superados. El esquema siguiente recapitula ciertas acciones prioritarias a desarrollar a lo largo de la cadena de valor.



Fuente: El Attir, El Aich, Hamimaz *et al.* (2011): *Étude sur l'identification et le développement des produits de terroir.*

Referencias bibliográficas

- AIT EL MEKKI, A.; GHERSI, G.; HAMIMAZ, R. y RASTOIN, J. L. (2002): ONA, *Prospective agro-alimentaire 2010*.
- ALLOUI, O. (2006): *Étude des filières et des marchés, rapport d'expertise relatif aux productions végétales*, GFA Consulting Group, p. 68.
- BCG (2011): *Étude stratégique des produits du terroir*.
- DIDOUZ, H. y MAHFOUDI, L. (2007): *Intégration des Petits et Moyens Producteurs de l'Huile d'Olive Vierge dans les Marchés Structurés -Situation et Perspectives-*, mémoire d'ingénieur agroéconomiste sous la direction de R. Hamimaz, IAV Hassan II.
- EL ATTIR, H.; EL AICH, A.; HAMIMAZ, R. *et al.* (2010): Étude sur l'identification et le développement des produits de terroir dans la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, Phase I: Identification. Phase II: Analyse des chaînes de valeur des principaux produits de terroir. Phase II: Plan d'action. Marché n° 1 DRA/DDFA.
- EL BAZ, F. (2005): «*Les déterminants de la demande de signes de qualité des produits agroalimentaires au Maroc*», cas de Rabat, mémoire d'ingénieur agroéconomiste sous la direction de R. Hamimaz, IAV Hassan II.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL, études de marché on line (payantes): *Retailing in Morocco, Olive Oil in Morocco, Packaged products in Morocco, Lifestyle in Morocco*. Voir <http://www.euromonitor.com/Morocco>.
- FELLAHI, S. (2005): *Produits alimentaires de terroir au Maroc, Etat des lieux et stratégie de valorisation*, mémoire d'ingénieur agroéconomiste sous la direction de R. Hamimaz, IAV Hassan II.
- HAMIMAZ, R. (2003): «*La problématique économique des labels dans le système alimentaire marocain*», séminaire national sur la labellisation des produits agroalimentaires, AFNOR, SNIMA, Casablanca.
- HAMIMAZ, R. (2006): *La perception des risques et de la qualité par le consommateur méditerranéen : éléments de débat autour du cas du Maroc* in Rapport du CIHEAM.
- HAMIMAZ, R. (2009): *Le développement des produits du terroir: quelques préalables* in ouvrage collectif : «*les produits du terroir, les indications géographiques et le développement local durable des pays méditerranéens*». Options méditerranéennes, Série A : Numéro 89, CIHEAM.

- ISSAM MOUNIR (2004): «*Perception de la qualité Sanitaire des produits Alimentaires par le consommateur Marocain et par le Touriste*», cas des villes de Rabat et de Marrakech, mémoire d'ingénieur agroéconomiste sous la direction de R. Hamimaz, IAV Hassan II.
- SBAI, A.; HAMIMAZ, R. y CHOHIN-KUPER, A. (2007): Targa-Aide, Felicity Proctor Natural Resources Institute, UK and Sonja Vermeulen IIED, Workshop Report. *Policy and institutional mapping for small-scale producers' participation in dynamic markets in Morocco*. March 13-15, UK. pp. 65.
- VERMEULEN, S.; WOODHILL, J.; PROCTOR, F. J. y DELNOYE, R. (2008): Chain-wide learning for inclusive agrifood market development: a guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers with modern markets. International Institute for Environment and Development, London, UK, and Wageningen University and Research Centre, Wageningen, The Netherlands.

Referencias en Internet

- www.planetretail.net site sur les tendances de la distribution moderne dans le monde y compris dans les pays du Sud.
- www.ifap.org (site de l'International Federation of Agricultural Producers).
- www.globalpublicpolicy.net
- www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/ (renforcer les liens entre secteurs publics et privés).
- www.emrc.be/ (pour proposer des solutions originales de développement de l'agriculture dans les PVD et la promotion du secteur privé).
- www.fairtrade.net/sites/aboutflo/tasks.html (Fairtrade Labelling Organization International qui développe et fournit les certifications des standards commerciaux avec le soutien aux producteurs).
- www.agrifoodstandards.net. Small scale producers and standards in Agrifood supply chains.

LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS ACEITES DE OLIVA ESPAÑOLES

Juan Carlos Rodríguez Cohard y Manuel Parras Rosa
Universidad de Jaén

RESUMEN

En España, la producción de aceites de oliva ha crecido de forma importante en los últimos años, como consecuencia del aumento de superficie de olivar pero, sobre todo, debido a la incorporación de las mejoras tecnológicas en el campo –fundamentalmente, el regadío– y en la extracción de los aceites de oliva. En este proceso, el papel del movimiento cooperativo es determinante. Sin embargo, la escasa orientación al mercado del sector productor debilita las posibilidades de una mayor rentabilidad de los productores, al vender la mayor parte de la producción a granel, tanto en el mercado nacional, como en los mercados exteriores. Este comportamiento comercial hace muy dependiente al sector productor de otros operadores de la cadena producción-consumo, una dependencia que se muestra con mucha intensidad en el mercado interior por la alta concentración del sector de la distribución comercial y por la expansión de las marcas de distribuidor.

SUMMARY

Spanish olive oil production has risen considerably in the latest years, as a consequence of increasing the crops, but above all because of using of new technologies –especially irrigation–. Despite the cooperative movement among farmers is determinant, it is not market-orientated, weakening new opportunities to gain a better yield. Farmers are dependent of main brokers, as the high distribution sector concentration and distributors brands demonstrate.

1. Introducción

La cuestión de la comercialización de la producción es relevante en cualquier actividad económica. Pero en el caso de la agricultura, y más concretamente en el negocio del olivar y de los aceites de oliva, su importancia está adquiriendo una relevancia estratégica de primer orden, como consecuencia del descenso de precios en origen derivado de la falta de capacidad de influencia de los agricultores en los canales de comercialización nacionales e internacionales de los aceites de oliva españoles.

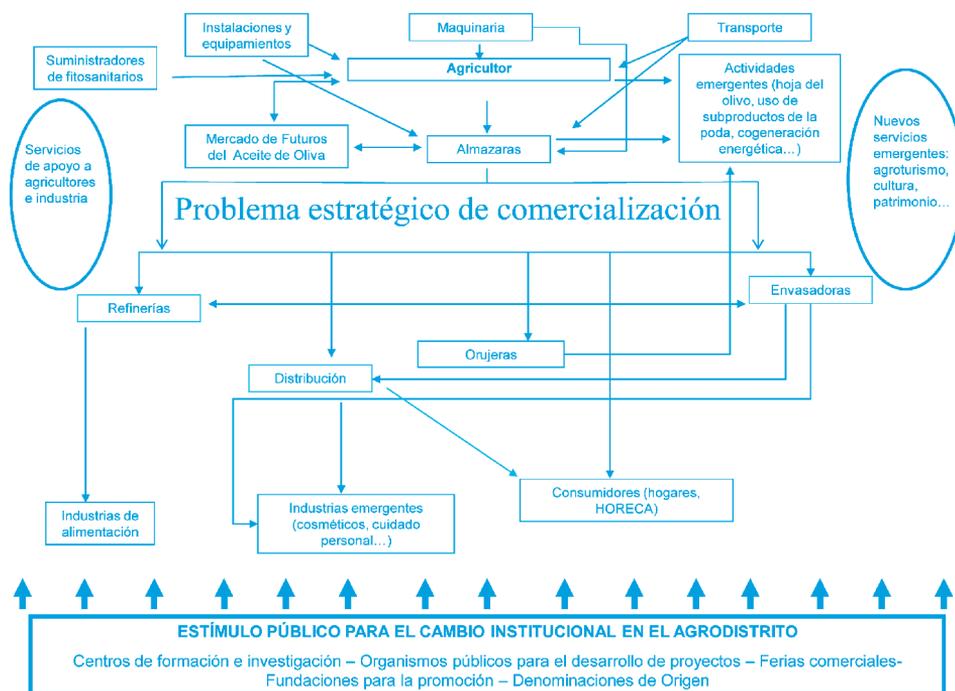
En otro lugar (Rodríguez Cohard y Parras, 2011a), expusimos la dependencia estratégica que el *cluster* de los aceites de oliva españoles tiene de los grandes operadores que actúan en el proceso de comercialización en el mercado final (Figura 1). Partiendo de este problema, nos proponemos mostrar cuáles son los canales por los que estos productos transitan desde el origen hasta el mercado final, en dos grandes vínculos con el proceso de venta: el mercado intraindustrial, donde se dirige la mayoría de la producción que se procesa en las almazaras españolas, y el mercado final, donde se están produciendo aún tímidos avances que podrían mejorar la retribución que reciben los agricultores por su trabajo, pero que se encuentran todavía en unos niveles de penetración francamente bajos.

Para ello, después de esta introducción, describiremos cuál es la producción de los aceites de oliva en España, en qué territorios se obtiene y cómo ha evolucionado en los últimos años. A continuación, nos centraremos en el principal objetivo de este artículo, que son los canales de comercialización de los productos desde sus mercados de origen hasta el consumidor final, mostrando cuáles son los diferentes equilibrios que marcan el rumbo del negocio. Por último, ofreceremos unas conclusiones con algunas de las posibilidades que podrían darse para mejorar las alternativas de comercialización en beneficio de los agricultores locales y del consumidor final.

2. La producción de aceites de oliva en España

La producción mundial de aceites de oliva está aumentando en los últimos años, como dejan patentes los datos del Consejo Oleícola Internacional (2012): la media de las campañas del período 1999/2000 a 2004/2005 fue de 2.741.300 toneladas, mientras que la media de las campañas 2005/2006 a 2010/2011 ha sido de 2.785.700. En la Tabla 1, que recoge los resultados de los principales productores del mundo, puede apreciarse que la fabricación de aceites de oliva se concentra fundamentalmente en el Mediterráneo, donde destaca ampliamente la Unión Europea. Además de este gran protagonismo, una mirada más reposada nos ofrece dos conclusiones interesantes, que podemos añadir al dato ofrecido en el párrafo anterior:

Figura 1. Cluster de los aceites de oliva*



* Nótese que 'refinerías', 'distribución' y 'envasadoras' dominan los canales de comercialización.
 Fuente: Rodríguez-Cohard y Parras (2011a).

Tabla 1. Producción de aceite de oliva en el mundo. En miles de toneladas

	Media 99/00-04/05		Media 05/06-10/11	
	Cantidad	Porcentaje*	Cantidad	Porcentaje*
Marruecos	55,0	2,0	98,3	3,5
Siria	131,3	4,8	135,7	4,9
Túnez	142,8	5,2	163,3	5,9
Turquía	112,3	4,1	131,0	4,7
Unión Europea	2.171,7	79,2	2.074,4	74,5
Total	2.613,1	95,3	2.602,7	93,5

* Porcentajes sobre la producción mundial.
 Fuente: Consejo Oleícola Internacional (2012).

- La producción de los países mediterráneos está empezando a ocupar un volumen ligeramente inferior, pues pasa de controlar el 95,3% de la producción mundial al 93,5 en el segundo periodo analizado. Dicho de otro modo, hay nuevos países que están entrando en el negocio del aceite de oliva como competidores emergentes.
- La Unión Europea reduce su participación en el mercado desde un 79,2% a un 74,5. Sin embargo, los demás grandes productores aumentan su volumen de producción, ocupando cuotas crecientes, aunque aún pequeñas del mercado mundial. La importancia de la Unión Europea en el mercado mundial merece un análisis más pormenorizado por países. En la Tabla 2, mostramos los datos de los principales productores europeos. Como se observa, España ha aumentado su producción en un 10,73% por término medio. Portugal también ha crecido. Sin embargo, los otros dos grandes productores europeos, Italia y Grecia, retroceden considerablemente.

El caso español es especialmente importante para la producción europea, pues supone ya más de la mitad de su producción. En la Tabla 3 ofrecemos un detalle de las principales zonas productoras en España durante las últimas campañas, donde se aprecia el incremento de la producción, pero especialmente su concentración en cinco provincias andaluzas, que suponen aproximadamente el 80% de la aportación nacional.

La concentración de la producción en la provincia de Jaén es abrumadora. Compárense los datos de la producción en Jaén (Tabla 3) con los datos de la producción en Italia (Tabla 2): la media de la producción en Jaén es mayor que la media de la producción italiana. Éste es uno de los grandes condicionantes de la cadena de valor de los aceites de oliva españoles: la elevada concentración de la oferta en un territorio que cuenta con una gran dispersión de oferentes, que disponen de un elevado nivel de producción, pero reducida capacidad de negociación con los actores que controlan las siguientes fases de la cadena de comercialización, como ya expusimos en otro lugar (Rodríguez Cohard y Parras, 2011b) y pasamos a detallar en el siguiente apartado.

Tabla 2. Producción de aceite de oliva en la Unión Europea. En miles de toneladas

	Media 99/00-04/05		Media 05/06-10/11	
	Cantidad	Porcentaje*	Cantidad	Porcentaje*
España	1.052,9	48,5	1.165,9	56,2
Italia	683,1	31,5	507,8	24,5
Grecia	394,2	18,2	341,0	16,4
Portugal	35,0	1,6	48,6	2,3
Total	2.165,2	99,8	2.063,3	99,4

* Porcentajes sobre la producción de la Unión Europea.

Fuente: Consejo Oleícola Internacional (2012).

Tabla 3. Evolución de la producción de aceite de oliva en España. En miles de toneladas

	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
España (A)	1.111,4	1.237,2	1.030	1.401,7	1.392
Andalucía	941,5	991	831,8	1.172,4	1.128
Jaén (1)	505	496,6	433,9	570	590,7
Córdoba (2)	233	243	187,3	283	256,7
Granada (3)	68	90	73	121,2	120,8
Sevilla (4)	65	72	72	98,7	80,5
Málaga (5)	51	68	42,6	77,9	54,2
%Σ1-5/A	83	78	79	82	79

Provincias con más de 50.000 toneladas de producción anual.

Fuente: Agencia para el Aceite de Oliva –AAO– (2012).

3. Canales de comercialización

3.1. Mercado en origen y mercado en destino

En el sector oleícola hay dos mercados importantes de referencia: el mercado de graneles –mercado en origen– y el de aceite envasado –mercado de destino o mercado final–. En la Figura 2, recogemos los circuitos comerciales más habituales en ambos mercados, en los que dos industrias o agentes desempeñan un papel protagonista y desarrollan una estrategia de comercialización muy diferente, en general: las almazaras, sobre todo las cooperativas, y las empresas refinadoras/envasadoras.

Figura 2. Principales canales de comercialización de los aceites de oliva españoles

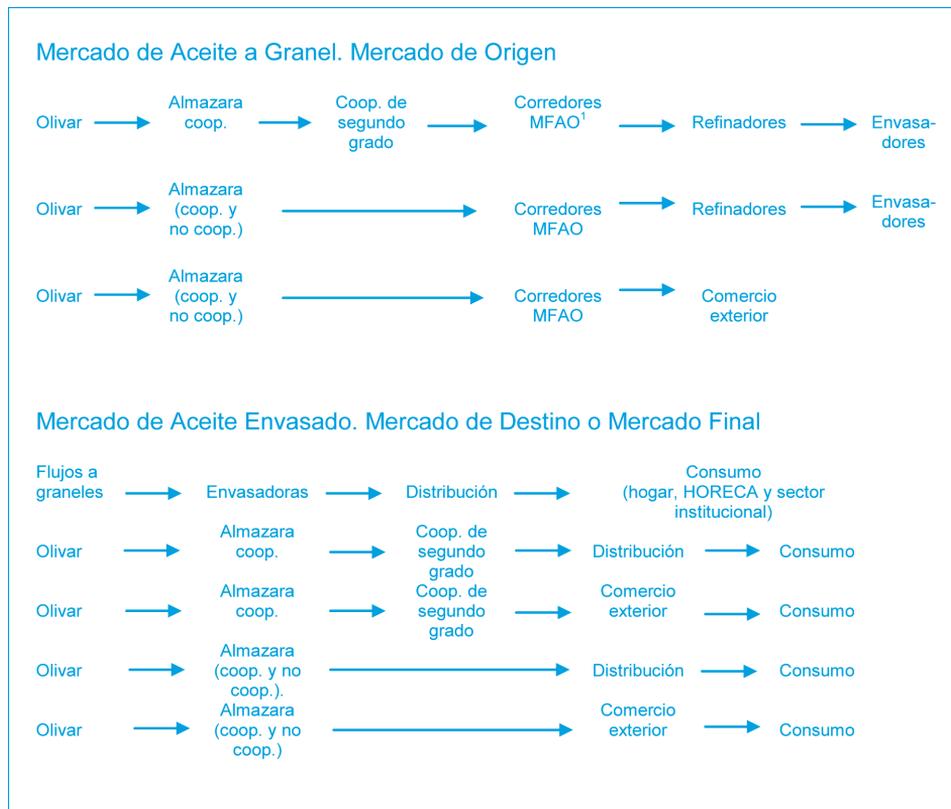


Tabla 4. Principales mercados exteriores de los aceites de oliva españoles en 2011

	Cantidad (miles de toneladas)	Porcentaje
Italia	405.663,8	48,2
Portugal	81.321,3	9,7
Francia	72.272,7	8,6
Estados Unidos	56.846,7	6,7
Reino Unido	35.079,1	4,1
Australia	20.445,8	2,4
China	18.772,7	2,2
Japón	15.179,4	1,7
Brasil	15.015,3	1,7
Resto	120.203,2	14,7
Total	841.300,0	100,0

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio (2012). Elaboración propia.

En la etapa de transformación de la aceituna en aceite de oliva virgen¹, el movimiento cooperativo es muy importante. Sin embargo, aunque las cooperativas dominan la producción de aceites de oliva vírgenes, salvo en contadas excepciones, no tienen un peso en el mercado final que se aproxime a su potencial de producción. Es cierto que se está notando un cambio de actitud en el funcionamiento de las cooperativas, aunque están lejos, todavía, en general, de poseer una filosofía de orientación al mercado.

Desde el punto de vista comercial, la mayoría de las almazaras cooperativas se limita a transformar la aceituna de sus socios en aceite de oliva, a vender la mayor parte del aceite a granel, bien directamente o bien a través de cooperativas de segundo grado o integradas, a las grandes empresas refinadoras y/o envasadoras que operan en el mercado y a vender pequeñas cantidades de aceite envasado directamente a sus socios –autoconsumo– o en los mercados de envasado (Figura 2). Esta escasa presencia del sector productor cooperativo en el mercado español de aceites de oliva envasados se conceptúa en el sector como “el problema de la comercialización”. Más adelante al tratar sobre la distribución comercial volveremos sobre este asunto.

Las almazaras industriales y privadas funcionan, en la mayoría de los casos, de la misma manera que las almazaras cooperativas. Por último, hay que señalar que las almazaras operan, normalmente, a través de corredores, quienes realizan, por lo tanto, una función de mediación.

Por otro lado, respecto del comercio exterior, hay que señalar que, durante el 2011, España comercializó hacia los mercados exteriores 841,3 miles de toneladas (AAO, 2012), siendo Italia, como es tradicional, el país al que más se dirige aceite español (405.663,8 toneladas), seguido muy de lejos por Portugal, Francia, Estados Unidos, Reino Unido, Australia, China, Japón y Brasil (Tabla 4). En los mercados exteriores se comercializa envasada una parte pequeña –alrededor de un 25%–, reproduciéndose el modelo que prevalece en el comercio interior.

Por lo que se refiere a las grandes empresas refinadoras/envasadoras, envasan otros tipos de aceites, además de los de oliva. Generalmente, compran los aceites vírgenes a las almazaras y los aceites refinados a terceros si no disponen de refinería propia, que es lo más habitual. En las plantas de envasado, o bien se envasa aceite de oliva virgen apto para el consumo, o se realiza el “encabezado” –mezclado– de éstos con refinados para elaborar el “aceite de oliva”, que es el más demandado en nuestro país. Posteriormente, acercan los productos a los consumidores a través del sector de la distribución comercial.

¹ Todo el aceite obtenido de la aceituna es oliva virgen. Ahora bien, hay que distinguir si es apto para el consumo –virgen extra y virgen– o no –lampante–. Este último ha de someterse a un proceso de refinado.

3.2. Distribución comercial de los aceites de oliva en el mercado español

Entre los cambios que, en los últimos años, más han transformado el escenario en el que opera el sector oleícola español destaca el crecimiento de la cuota de mercado de las marcas de distribuidor (MD) que ha afectado, de forma importante, a las relaciones en el seno de la cadena alimentaria oleícola.

En efecto, el proceso de concentración en el sector de la distribución comercial, mediante fusiones, adquisiciones, creación de centrales de compras y servicios, etc., junto con la proliferación de las marcas de distribuidor, han provocado una asimetría en el poder de negociación entre la gran distribución y las industrias agroalimentarias.

En la Tabla 5 se muestran las ventas y cuota de mercado de los principales grupos y compañías que operan en el mercado español de los aceites de oliva envasados. Como se observa, son los distribuidores, con su marca propia, los que, en su conjunto, lideran el mercado español. Así, la marca de distribuidor tiene una cuota de mercado del 70,1% en aceite de oliva y del 45% en los vírgenes aptos para el consumo, fundamentalmente, virgen extra. Otro hecho relevante es que, si bien es cierto que el Grupo Hojiblanca lidera la venta de vírgenes extra en el mercado español, la presencia cooperativa es escasa (Olivar de Segura y Oleostepa)², de manera que el movimiento cooperativo posee una cuota de mercado reducida en el mercado final de vírgenes extra.

La tendencia a un mayor dominio de las grandes cadenas de distribución y al aumento de la cuota de mercado de las marcas de distribuidor, hará más difícil el acceso de los productores al mercado de aceites envasados, a menos que cambien la estrategia actual y transiten de la orientación a la producción hacia la orientación al mercado (OM).

4. Conclusiones

En los últimos años, un conjunto de acontecimientos y cambios ha transformado profundamente el entorno en el que opera el sector oleícola español, poniendo en evidencia que nos encontramos ante un mercado en continua transformación, pero en el que, todavía, la mayor orientación al mercado del sector productor, en general, es una asignatura pendiente.

² En Tabla 5, en la fila de "Resto" hay más presencia cooperativa, pero aún así, el movimiento cooperativo tiene una reducida cuota de mercado en el mercado final.

**Tabla 5. Mercado de los aceites de oliva.
 Ventas y cuota de mercado por grupos y empresas en España en 2010**

Grupos	Aceites de oliva vírgenes		Aceite de oliva	
	Ventas (miles de litros)	Cuota de mercado (%)	Ventas (miles de litros)	Cuota de mercado (%)
Marcas de distribuidor (MD)	39.757,0	45,0	142.645,0	70,1
Grupo Deoleo	7.710,0	8,7	34.371,0	16,9
Grupo Migasa	3.096,0	3,5	10.674,0	5,2
Grupo Acesur	8.611,0	9,7	7.426,0	3,6
Grupo Hojiblanca	11.649,0	13,2		
Borges	1.327,0	1,5	2.640,0	1,3
Olivar de Segura	864,0	1,0		
Oleoestepa	290,0	0,3		
Resto	15.056,0	17,0	5.647,0	2,9
Total	88.360,0	100,00	203.403	100,00

Fuente: AC Nielsen (2010).

Esta escasa orientación al mercado se traduce en un comportamiento comercial pasivo del sector, de tal modo que la presencia de aceites procedentes de los productores en el mercado final es escasa, poniendo en evidencia que la estrategia de multitud de marcas propias con escaso valor de mercado, fruto de la excesiva atomización del sector, no es adecuada en la nueva situación. En consecuencia, los grandes grupos de distribución negocian con las empresas proveedoras que no son, en general, los productores agrupados en cooperativas, sino las grandes empresas envasadoras del sector, que poseen suficiente volumen para abastecerlas, que poseen productos con marca diferenciados en el mercado y que pueden envasar aceites con marcas de distribuidor.

En definitiva, en la oleicultura española sigue predominando la cultura de la orientación a la producción –que se demuestra con el crecimiento de la producción en los últimos años–, una situación que limita las posibilidades de desarrollo del sector y de los territorios donde tiene un peso importante. Para paliar esta debilidad de la oleicultura nacional y lograr la mayor implicación de los productores en el mercado de los aceites envasados, abogamos por una mayor cooperación interempresarial que genere una cultura empresarial apoyada en la mayor profesionalización del sector y en la innovación, y que supere la atomización actual, como estrategia para alcanzar

la mayor orientación al mercado. Para ello, los productores, ante las transformaciones en la distribución comercial –aumento de la concentración y la proliferación de las marcas de distribuidor–, han de iniciar procesos de integración hacia el destino creando grupos de mayor tamaño y estructuras sólidas que permitan que sus aceites estén presentes en la gran distribución, crear marcas conocidas en el mercado y reequilibrar la asimetría en las relaciones actuales que tienen con las grandes empresas refinadoras/envasadoras.

Referencias bibliográficas

- AGENCIA PARA EL ACEITE DE OLIVA (AAO) (2012): *Balances de campañas. Datos de Almazaras*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Disponible en http://aplicaciones.magrama.es/pwAgenciaAO/InfGeneral.aa0?opcion_seleccionada=1000&control_acceso=S&idioma=ESP.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2012): “Cifras del mercado mundial del aceite de oliva”; en *Series Estadísticas*. Disponible en <http://www.internationaloliveoil.org>.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD. SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO (2012): *DataComex. Estadísticas de Comercio Exterior*. Disponible en <http://datacomex.comercio.es>.
- NIELSEN (2010): *Mercado del aceite de oliva (ventas por marcas)*.
- RODRÍGUEZ-COHARD, J. C. y PARRAS, M. (2011a): “The olive growing agri-industrial district of Jaén and the international olive oils cluster”; en *The Open Geography Journal* (4); pp. 55-72.
- RODRÍGUEZ COHARD, J. C. y PARRAS, M. (2011b): “Situación actual y perspectivas del distrito agroindustrial del olivar en Jaén”; en *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios* (2); pp. 29-43.

COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD EL CASO DEL GRUPO HOJIBLANCA

María Jesús Hernández Ortiz, Alfonso Miguel Márquez García y Cristina Pedrosa Ortega
Universidad de Jaén

RESUMEN

La situación actual del sector agroalimentario plantea un escenario en el que la bajada de precios y la caída del consumo, derivadas de la crisis económica y las asimetrías entre los diferentes agentes de la cadena de valor, presionan a la baja los márgenes de los productores comprometiendo su supervivencia. La búsqueda de mayor dimensión a través de diferentes procesos de cooperación y la internacionalización son alternativas que pueden permitir a los pequeños productores mantenerse en el mercado, como está ocurriendo en el caso del Grupo Hojiblanca en el sector del aceite de oliva.

SUMMARY

Food industry is currently under pressure due to lower prices and the fall in consumption resulting from the economic crisis, and the asymmetry among the different actors in the value chain pushing down their margins and jeopardizing their survival. Strategies for getting a larger size through different processes of cooperation and internationalization are alternatives that can enable small producers stay in business, as is happening in the case of Hojiblanca in the olive oil sector.

1. Introducción

La cadena agroalimentaria en España engloba un conjunto de sectores económicos (sector primario, industria de alimentos y bebidas, canales de distribución y restauración) sometidos a altos niveles de madurez e intensidad competitiva: consumo alimentario con crecimiento moderado, alto nivel de competencia empresarial, reducción de mecanismos de intervención, liberalización del comercio internacional (Barea y Monzón, 1996; Boccherini, 2010).

Estas características configuran un entorno competitivo complejo y difícil, en el que el bajo crecimiento del consumo y la abundancia de oferta presionan constantemente los precios de consumo a la baja. La presión se ha acentuado a partir de 2008, cuando los efectos de la crisis económica impactaron con fuerza en los mercados, intensificando la sensibilidad al precio de los consumidores que, aunque no han disminuido su consumo de alimentos, sí han modificado su conducta de compra buscando alternativas de menor precio (Boccherini, 2010).

En este contexto, la cadena agroalimentaria presenta asimetrías en el poder de negociación de los distintos agentes (más concentrado en la distribución y más atomizado en la producción), ausencia de transparencia en la formación de precios, así como prácticas comerciales que afectan a la libre competencia como consecuencia de los desequilibrios del poder de negociación entre los diferentes agentes de la cadena de valor (Bombal, 2010).

La mejor manera de equilibrar la cadena es el fomento de la concentración de la oferta y una mejor organización de la producción. Por ello, son muchas las voces, entre otras Cooperativas Agro-alimentarias¹, que proponen la necesidad de incentivar la incorporación de los productores en cooperativas, y la integración de éstas para que adquieran una dimensión que las haga relevantes en los mercados donde operen. Esta reforma es una oportunidad para mejorar la organización y competitividad de las empresas que forman parte de la cadena agroalimentaria porque podrán competir con mayor capacidad de gestión e innovación.

En este artículo se presenta la trayectoria que ha seguido el grupo cooperativo Hojiblanca, en su intento de lograr un mayor equilibrio en el sector del aceite de oliva, y conseguir una mejor posición de los productores en la cadena agroalimentaria. En primer lugar se describe la situación del sector del aceite de oliva en la actualidad, planteando a continuación el importante papel de las sociedades cooperativas en la

¹ Organización que representa y defiende los intereses económicos y sociales del movimiento cooperativo agrario español. En su informe de 24/3/2011: "Una propuesta sostenible para afrontar el futuro" defiende esta propuesta de integración cooperativa.

búsqueda del equilibrio de la cadena agroalimentaria. Seguidamente se analiza el caso del Grupo Hojiblanca como referente de éxito en la integración estratégica, en el compromiso de protección al socio y en un crecimiento sostenido basado en tecnología, calidad y comercialización en común, y para concluir se plantean los desafíos a los que se enfrenta en el futuro.

2. La situación de desequilibrio en el sector oleícola

España es la primera potencia mundial en el sector de aceite de oliva y de aceituna de mesa, no sólo en cuanto a volumen sino también en calidad y diversidad del producto. En nuestro país se produce de media entre un 40 y un 60% del aceite mundial, dependiendo de la campaña, y se consume el 20% del total; además, también ocupa el primer lugar en la producción mundial y exportaciones de aceituna de mesa. El olivo es un importante pilar de la sociedad en las diferentes regiones en las que se cultiva. Genera anualmente unos 46 millones de días de trabajo, siendo por tanto una importante fuente de empleo (el 1,5% de la población activa nacional), sobre todo en regiones con altas tasas de desempleo, donde el olivo es realmente un monocultivo. A estos efectos positivos sobre el empleo, hay que añadir los producidos por la industria y la comercialización. Además de la importancia socio-económica de los productos oleícolas, el esfuerzo realizado en investigación y desarrollo en las últimas décadas ha situado a España en la vanguardia de la investigación y el desarrollo tecnológico en este área (Cárdenas y Vilar, 2012).

En resumen, no es sólo el primer productor en cuanto a volumen sino también en cuanto a calidad y diversidad del producto. También ocupa el primer lugar en la producción mundial y las exportaciones de aceituna de mesa

Los principales datos de mercado del sector de aceite de oliva se resumen en el siguiente balance de las cinco últimas campañas (Tabla 1):

Tabla 1. El sector del aceite de oliva en España entre 2006 y 2011. En toneladas

Campañas	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Stock inicial	288.400	331.800	425.700	285.700	420.700
Producción	1.111.400	1.236.100	1.030.000	1.401.500	1.390.500
Importaciones	83.400	61.400	38.900	47.000	43.400
Total disponible	1.483.200	1.629.300	1.494.600	1.734.200	1.854.600
Consumo y pérdidas	560.000	537.500	533.600	533.400	553.400
Exportaciones	591.400	666.100	675.300	780.100	827.700
Total salidas	1.151.400	1.203.600	1.208.900	1.313.500	1.381.100
Stock final	331.800	425.700	285.700	420.700	473.500
Precio medio (<i>pool</i>) (€/t)	2.484,39	2.444,13	1.936,84	1.886,10	1.803,16

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias: *Balance 2011. Sector aceite de oliva.*

Hay que destacar que las exportaciones suponen ya el 60% de las salidas de aceite y van en aumento. España se ha situado por delante de Italia como principal país exportador mundial y se va consolidando en la mayoría de los países como el número uno en cuota de mercado.

En consecuencia, la primera conclusión a la que podemos llegar es que es un sector productivo que contribuye a generar riqueza y empleo, y además de forma sostenible. Estas circunstancias, sobre todo en tiempos de crisis, deberían ser suficientes para que se reconozca su importancia y su carácter estratégico.

En contrapartida, los precios del aceite de oliva en origen son los más bajos de las 10 últimas campañas y se sitúan muy por debajo del coste de producción, algo que afecta a la totalidad del sector agroalimentario. Y además, a modo de ver de gran parte de los implicados, el trance por el que pasa el sector en su conjunto, no es pasajero sino estructural al afectar a las mismas entrañas de la totalidad del sector agroalimentario.

El sector del aceite de oliva tiene una estructura productiva muy atomizada que se debe corregir urgentemente a fin de ganar competitividad y eficiencia. Según el Balance 2011 de Cooperativas Agroalimentarias, en la campaña 2010/11 el número de almazaras cooperativas con actividad fue de 947 sobre un total de 1.744 almazaras y la producción de almazaras cooperativas fue de 945.000 t de aceite, de un total de 1.390.000 t. De ellas, 730 almazaras cooperativas desarrollan actividad de envasado, aunque la mayor parte lo hacen para abastecer a sus socios y mercados locales. Se han consolidado 15 grupos de comercialización, de diferente dimensión, que agrupan unas 250 almazaras cooperativas.

Las cooperativas también se han apuntado a la corriente exportadora (Fuentes, Sánchez y Santos, 2011), incrementando notablemente sus exportaciones, donde consiguen precios más elevados que en el mercado interior. Por el contrario, en el mercado interior la presión de las marcas de la distribución, con precios incluso por debajo de coste, ha ido desplazando del mercado a la marcas de fabricante lo que ha supuesto que las cooperativas hayan mantenido su cuota total de mercado, o incluso haya disminuido a favor de la marca de distribución. Asimismo, dado que en las últimas campañas hay una mayor diferencia de precios entre las distintas categorías de aceite de oliva, las cooperativas que han apostado por la calidad pueden conseguir mejores liquidaciones para sus socios.

La crisis económica sigue marcando la pauta de los operadores con operaciones a muy corto plazo y pequeños volúmenes en las que la gran competencia entre grupos de distribución, con el aceite de oliva como producto reclamo, está impidiendo una mejora de los precios en origen. Ante esta situación, el sector productor es cada vez más consciente de que necesita organizarse para concentrar la oferta y poder negociar en mejores condiciones con los envasadores y la gran distribución.

En este sector de la economía española la enorme diferencia de tamaño entre proveedores y clientes se traduce en un desproporcionado y desequilibrado poder de negociación entre los que compran y los que venden, claramente favorable a los primeros. Así, una de las principales causas de esos bajos precios se explica por el alto grado de concentración de las empresas distribuidoras, ya que sólo cinco empresas compran la mitad del aceite producido y, ni siquiera uniendo los siete primeros grupos de cooperativas y productores que se han formado en los últimos años, tienen el tamaño del primer operador en la distribución.

Teniendo en cuenta esta situación, para que los productores del sector primario puedan sobrevivir en la economía globalizada; deben integrarse en empresas que les garanticen economías de escala, capaces de enfrentarse a un escenario mucho más competitivo, exigente y globalizado (Baamonde, 2009). La concentración actual de la oferta no es suficiente para apoyar a los productores y tampoco para cubrir las necesidades de los consumidores. Es necesaria una reorientación para responder al desequilibrio de la cadena valor en la que las cooperativas pueden cubrir varios o todos los eslabones de la cadena alimentaria: producción, transformación y, sobre todo, la distribución (Bel y Martín, 2008).

Por tanto, uno de los retos más importantes de las cooperativas oleícolas españolas es precisamente la dimensión, pero no como fin en sí mismo, sino como medio para alinearse con los objetivos fundamentales de cualquier cooperativa, esto es, la mejora

de la rentabilidad y sostenibilidad económica de las explotaciones de sus productores asociados. Ello nos lleva necesariamente a planteamientos a largo plazo y una visión de carácter estratégico que debemos diferenciar claramente de la gestión a corto y que a menudo no deja ver el horizonte (Baamonde, 2009). Considerando los efectos derivados de la crisis económica, y, aunque resulte muy arriesgado pronosticar sus efectos a medio y largo plazo, no cabe duda que se acentuará un proceso selectivo donde sólo se mantendrán las empresas más eficientes.

3. El papel de las sociedades cooperativas en la búsqueda del equilibrio de la cadena agroalimentaria

Como hemos apuntado anteriormente, la reducida dimensión presenta serias amenazas para la competitividad: dificultad de acceso al mercado frente a una distribución comercial que busca proveedores globales, poder de negociación decreciente, insuficientes economías de escala y baja productividad, dificultad de abordar proyectos de I+D+i, etc. Por tanto, no es de extrañar que la cuota de mercado de las empresas más grandes esté aumentando, lo cual hace evidentes las ventajas de una mayor dimensión (Boccherini, 2010).

Tradicionalmente la forma más habitual de combatir la atomización empresarial en el sector primario ha sido la creación de cooperativas, organizaciones empresariales que aglutinan socios que voluntariamente y democráticamente acuerdan objetivos, permitiendo que pequeños productores incrementen su poder de negociación y alcancen economías de escala y de alcance a las que individualmente no tendrían acceso.

Las cooperativas pueden servir también como eficaz instrumento de ordenación de la oferta, en la medida en que una gran parte de los agricultores utilicen esta fórmula para ofrecer al mercado sus producciones, y se vayan constituyendo grupos empresariales cooperativos o conciertos, que, de entrada, sirvan de concentradores de la oferta y, a su vez, puedan permitir una ordenación de la misma (Barea y Monzón, 1996).

Incluso, en los países con un modelo productivo deficiente en cuanto a estructura y tamaño de explotación, el uso de fórmulas asociativas como la cooperativa (Arcas, Munuera y Hernández, 2002) puede resolver problemas de atomización empresarial que dificultan la necesaria modernización de la agricultura (Barea y Monzón, 1996).

Existen claros ejemplos en la UE que ponen de manifiesto que la concentración de la oferta y una correcta dimensión de sus cooperativas consiguen mejorar la renta de sus productores y la eficiencia en la cadena agroalimentaria (Tabla 2).

De hecho, la agricultura más eficiente y las industrias agroalimentarias más internacionalizadas se dan en aquellos Estados miembros donde las cooperativas tienen una mayor implantación.

Tabla 2. Modelos de cooperativismo agrario en la UE

		Facturación media por cooperativa (miles de €)	Facturación por socio (miles de €)	Empleo medio por cooperativa	Facturación media por empleado (miles de €)
Modelo Nórdico	Dinamarca	1.346,13	231	2.500	0,54
	Holanda	1.026,36	316	1.355	0,76
	Suecia	370,59	42	882	0,42
	Finlandia	277,08	62	942	0,29
	Irlanda	125,25	63	354	
Modelo Centroeuropeo	Francia	19,14	116	43	0,45
	Alemania	11,26	18	37	0,31
	Bélgica	7,75	42	56	0,14
Modelo Mediterráneo	Italia	5,27	35	17	0,32
	España	4,2	17	23	0,19
	Grecia	0,16	1	4	0,04
Promedio UE		10,90	39	30	0,37

Fuente: Bahamonde (2009).

En la Tabla 2 observamos que la dimensión de las cooperativas agroalimentarias españolas, con una media de 4,2 millones de euros de facturación por entidad, está por debajo del promedio de la UE (con 10,9 millones de euros de media), y a gran distancia de países como Dinamarca y Holanda, con más de 1.000 millones de euros de facturación media.

En el estudio realizado por Juliá *et al.* (2010) sobre las cooperativas agroalimentarias europeas, con el objetivo de elaborar un documento de reflexión para el cooperativismo agrario español, se apunta que aquellas han abordado con éxito la necesaria concentración empresarial. Y en todos los casos se observan elementos comunes en lo que ha sido su estrategia empresarial, destacando: la necesidad de un mayor tamaño como elemento de competitividad, y la diversificación como factor estratégico ante el mercado. En unos casos dentro de la misma gama de productos y en otros en actividades más o menos relacionadas dentro del sector agroalimentario, siempre hacia productos de mayor valor añadido.

Todas las cooperativas han hecho un gran esfuerzo por tratar de reorientar su oferta productiva de acuerdo con la evolución y cambios de la demanda, alejándose del tradicional modelo cooperativo que trataba meramente de dar salida a la producción de sus socios. Las organizaciones analizadas han promovido una fuerte internacionalización de su negocio agroalimentario, se han convertido en actores globales y están presentes no sólo en los mercados de la UE, sino de todo el mundo y especialmente en los países emergentes de Asia, lo cual no sólo les ha permitido diversificar su cartera de clientes, sino también su oferta, incorporando otros productos que complementan de forma eficiente la oferta tradicional de sus asociados.

Como consecuencia, las diez primeras cooperativas de la UE superan todas ellas los 3.500 millones de euros de facturación, lo cual pone de manifiesto que la dimensión no es incompatible con el modelo cooperativo, que ha sabido encontrar fórmulas adecuadas para, a pesar de su dimensión, mantener firmes los principios y valores que las constituyeron en su día. Éste es el camino que ha emprendido Hojiblanca para su desarrollo en el presente y que quiere mantener en el futuro, como analizaremos a continuación.

4. Hojiblanca SCA. **Claves de funcionamiento del grupo cooperativo**

Hojiblanca, Sociedad Cooperativa Andaluza es una cooperativa de segundo grado, es decir, una unión de cooperativas dedicadas a la producción de aceite de oliva virgen y aceitunas de mesa, además de compras en común de suministros. Asimismo también participa en otras actividades y empresas agroalimentarias.

En la actualidad cuenta con 94 cooperativas aceiteras ubicadas en Andalucía, Castilla-La Mancha y Extremadura, concretamente en las provincias de Jaén, Córdoba, Málaga, Sevilla, Cádiz, Granada, Ciudad Real y Badajoz, con una producción media de 200.000 t de aceite; 22 cooperativas de aceituna de mesa, con un cupo de 67.000 t; además, hay constituida una Sección de Servicios y Suministros con 120 cooperativas asociadas, para abaratar los costes de producción, y tres cooperativas ganaderas.

La situación actual del Grupo Hojiblanca es el resultado de su estrategia de crecimiento para conseguir una mayor competitividad. Desde la creación en 2003 de Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, por la fusión de Cordoliva y Oleícola

Hojiblanca de Málaga, ha tenido clara la importancia de la cooperación con otras empresas productoras. Ha conseguido un crecimiento importante por procesos de fusión sucesivos, la última fusión realizada en 2011, con Agropecuaria del Sur, por la que se crea la sección ganadera, y la aceitunera Acyco.

Este proceso de crecimiento ha llevado al Grupo Hojiblanca a ser el mayor productor mundial de aceite de oliva virgen y aceitunas en tan solo nueve años desde su creación. Las dos claves de su gestión son la cooperación con otras empresas productoras (Hernández, 1999) y la internacionalización (Fuentes, Sánchez y Santos, 2011). Además, uno de sus puntos fuertes es que intenta conseguir unos productos de gran calidad, teniendo en cuenta los procesos y la recogida del fruto. Cada cooperativa cuenta con un técnico al servicio de los socios con objeto de informar y asesorar en las labores agrícolas para obtener las mejores cosechas y frutos. Además, en el seno del Grupo Hojiblanca se ha constituido una Asociación de Producción Integrada (API) cuyo fin es que los agricultores obtengan un producto que respete al máximo el medio ambiente. También contribuye a reducir los costes de sus socios, siendo éste uno de los objetivos de la Sección de Servicios y Suministros y del proceso de diversificación que está llevando a cabo.

El Grupo Hojiblanca se ha convertido en un gran operador dentro del sector agroalimentario y ha promovido una fuerte internacionalización de sus actividades, estando presente no sólo en los mercados de la UE, sino de todo el mundo, vendiendo sus productos en alrededor de 60 países, lo cual no sólo le ha permitido diversificar su cartera de clientes, sino también su oferta, incorporando otros productos que complementan de forma eficiente la oferta tradicional de sus socios. En la Tabla 3 se recogen los resultados alcanzados en el caso del aceite de oliva.

La internacionalización contribuye a mejorar la utilización de la capacidad productiva de la empresa, a desarrollar capacidades de gestión superiores, a mejorar la calidad de procesos e innovar y a fortalecer resultados.

El proceso de concentración empresarial supone que la integración horizontal permite también un incremento de la integración aguas abajo, es decir, que el grupo cooperativo acceda a controlar los últimos eslabones de la cadena de valor incrementando el valor añadido con el que remunerar a los agricultores y ganaderos (Arcas, Munuera y Hernández, 2002; Bel y Martín, 2008).

Tabla 3. Grupo Hojiblanca en la campaña 2010/11 y comparación con España. En toneladas

Provincia	Producción de Hojiblanca	Producción de Cooperativas	%	Producción de Almazaras	%
Jaén	59.657	445.301	13,40	586.742	10,17
Córdoba	49.856	143.616	34,71	255.063	19,55
Granada	5.332	74.363	7,17	119.103	4,48
Sevilla	10.998	58.527	18,79	80.396	13,68
Málaga	36.522	44.953	81,24	54.106	67,50
Cádiz	3.727	6.782	54,95	7.548	49,38
Ciudad Real	6.444	30.897	20,86	44.702	14,42
Badajoz	292	24.059	1,21	42.983	0,68
Total Andalucía	166.096	780.791	21,27	1.120.511	14,82
Total España	172.832	941.400	18,36	1.382.675	12,50

Fuente: Grupo Hojiblanca.

5. Modelo de crecimiento del grupo cooperativo

El Grupo Hojiblanca, como se refleja en los datos anteriores, es un buen referente de éxito en la integración estratégica. Esta cooperativa ha conseguido en nueve años abrir mercados entre los que se encuentran los más exigentes del mundo, constituyendo un ejemplo de que es factible lograr un mayor equilibrio en la cadena agroalimentaria, convirtiéndose en un gran operador del mercado, capaz de tener mayor capacidad de negociación. No obstante, todavía queda mucho margen de crecimiento para poder conseguir su objetivo.

Aunque se ha optado por el crecimiento y el proceso de internacionalización para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno económico, el grupo cooperativo no ha dejado atrás los principios rectores de su propia naturaleza, como son la democracia y la transformación del modelo de empresa y sociedad. Así, se enfrenta al reto de consolidar un modelo de empresa multinacional cooperativa democrática que, simultáneamente al desarrollo de políticas socioeconómicas internacionales, mantenga los principios y valores cooperativos.

El objetivo de Hojiblanca es buscar la mayor rentabilidad para sus socios, a través de la comercialización de sus productos y el abaratamiento de sus costes. Se basa en el modelo cooperativo de compromiso con la protección al socio y en paralelo en un crecimiento sostenido basado en instalaciones modernas, calidad en todos los procesos y explotación de marcas propias. Con ello se armonizan las expectativas de

todos los grupos de interés: socios- proveedores, clientes, trabajadores, directivos y sociedad en general (Pedrosa, 2009).

El modelo cooperativo de Hojiblanca está muy ligado al territorio, tratando de fijar la población rural, dando asistencia a los productores y dinamizando la actividad económica local (Bel y Ausin, 2007) sin olvidar una visión global acorde con las circunstancias del mercado, permitiéndole adaptarse fácilmente a las condiciones del medio, generar valor añadido con menores costes y simplificar la cadena alimentaria.

El principal valor de la cultura de Hojiblanca es la confianza (Casani *et al*, 2012) basada en la transparencia y la participación de los socios y trabajadores, así como la cercanía de la empresa al entorno social, implicándose en su desarrollo por medio del cumplimiento de su misión (Hernández, Ruíz y García, 2008; Ruíz, Hernández y García, 2008).

Este modelo cooperativo tiene un funcionamiento sencillo, basado en normas comunes claras para todos los socios, a quienes se les exige un compromiso sobre todo en relación a la producción siguiendo parámetros de calidad, las ventas en común, el cumplimiento de los acuerdos sociales, las aportaciones de capital, etc. No obstante, para adaptarse a las características de los socios, se establecen dos tipos de socios: los ordinarios que venden todo su aceite a través del grupo, y los colaboradores que sólo aportan el granel y se reservan el envasado.

Toda la gestión del Grupo Hojiblanca está impregnada de los principios cooperativos (Pedrosa y Hernández, 2011):

- *Adhesión voluntaria de los socios*, permitiendo la incorporación de todos los que crean en los objetivos de su proyecto, con un periodo de prueba para la adaptación al funcionamiento de la cooperativa. Incorporando nuevos socios con objetivos comunes consigue una mayor dimensión para cumplir con su misión.
- *Democracia*, por la que los socios participan en condiciones de igualdad en la toma de decisiones más importantes.
- *Participación económica de los socios*, que implica el reparto de los excedentes en función de la actividad que realizan. Se liquida según parámetros químicos y organolépticos para trasladar la realidad del mercado a los productores.
- *Autonomía e independencia*. Se considera que la filosofía cooperativa es la vía más adecuada para la supervivencia de la empresa, respetando la autonomía

de los socios. Desde Hojiblanca consideran que el control debe recaer en los socios, procuran participar mayoritariamente en los órganos de gobierno de las empresas participadas y creen en la independencia frente al sector público y otras organizaciones fuera del sector cooperativo.

- *Información y formación.* Se refleja en una gran preocupación por lograr un mayor conocimiento y participación de los socios en la cooperativa: reuniones periódicas, visitas a las cooperativas de base, encuentros, etc.
- *Intercooperación.* Su objetivo es conseguir un conglomerado cooperativo para que los productores salgan de la situación crítica en la que se encuentran, adquiriendo una dimensión que les pueda otorgar mayor poder de negociación para defender mejor sus intereses.
- *Interés por la comunidad,* ya que se deben a sus socios y a su entorno.

En definitiva, la estrategia de crecimiento implantada por Hojiblanca en los últimos años, apoyada en los valores cooperativos, la confianza de sus socios, la participación, la transparencia y la profesionalidad de su gestión, ha dado como resultado un grupo agroalimentario en expansión, con un gran prestigio en su mercado y con grandes posibilidades de futuro.

6. Desafíos y perspectivas futuras

En el futuro, Hojiblanca quiere consolidar su proyecto, continuar con su crecimiento y seguir afianzando su posición como un gran operador dentro del sector agroalimentario y del aceite de oliva a nivel mundial. Para ello se hace necesario seguir concentrando la oferta para conseguir un único grupo productor. Con este objetivo continuará con su estrategia de acuerdos y alianzas con otros productores, con nuevas incorporaciones e integraciones para buscar mayor rentabilidad y abaratar costes en todos los eslabones de la cadena de valor, obtener nuevos ingresos diversificando sus actividades, etc. Ello le dará la posibilidad de luchar por los objetivos del sector: promoción, mejora de la calidad, lucha contra el fraude.

En definitiva su objetivo es ser líder en el sector, con un proyecto claro e independiente, poniendo al servicio de los socios su estructura operativa y económica, su experiencia profesional, en la búsqueda de la máxima rentabilidad y garantizar la mejor comercialización de los productos, con un proyecto independiente, profesional y global.

Los objetivos marcados por este grupo cooperativo son ambiciosos pero no imposibles, y sus dirigentes son conscientes de las dificultades de su proyecto. En primer lugar se lucha con una visión económica a corto plazo de algunos de los agentes implicados. El modelo cooperativo tiene sus luces, pero también sus sombras y, a menudo, su estructura de poder y decisión hace difícil abordar operaciones empresariales de futuro, al primar entre algunos cooperativistas (con escasa formación empresarial) objetivos individuales a corto plazo.

Entre los obstáculos a superar se encuentra también, el recelo de los directivos a perder poder en la empresa, la aversión de los dirigentes a abordar procesos de adquisición o fusión, e incluso de cooperación, que diluyan su poder o el control sobre la empresa.

La incorporación de nuevos productores en el Grupo Hojiblanca puede verse afectada por la dificultad de implicar a personas de diferentes provincias y ciudades, con posiciones locales antagónicas y con algún recelo sobre la solidaridad de sus vecinos, o la lucha de algunos gestores que no quieren la participación, sino la consecución de intereses concretos (poder, prestigio, prebendas políticas).

Por otra parte, como señala Baamonde (2009), nadie pone en duda que el Estado de las Autonomías aproxima a la Administración a las necesidades de los ciudadanos y las empresas, pero también es cierto que ha propiciado una proliferación normativa que impide, o cuando menos dificulta, el proceso de integración.

Y por último, también pueden ser una traba añadida las dificultades propias de los procesos de concentración empresarial, las luchas de poder y las carencias de formación y preparación para gestionar adecuadamente dichos procesos.

No obstante, muchas personas dependen del éxito de este proyecto, y muchos pueblos del entorno olivarero están interesados en la consecución de estos objetivos para no poner en peligro el tejido productivo, ya que la reducción de precios de los productos debe realizarse a través de mejoras en la eficiencia a lo largo de toda la cadena de valor, y no presionando la gran distribución vía márgenes a industrias y productores, ya que pone en riesgo la supervivencia de muchas empresas (Bombal, 2010).

El mejor funcionamiento de la cadena alimentaria es importante, tanto para los consumidores como para los operadores, para garantizar una distribución sostenible del valor añadido a lo largo de la cadena, contribuyendo así a aumentar su competitividad global.

El Grupo Hojiblanca cree que es viable la integración cooperativa como estrategia para que las empresas de pequeña dimensión en el sector agrícola puedan mantener su

nivel de actividad, y evitar que las debilidades económicas y organizativas amenacen su supervivencia, al tiempo que posibilita el aprovechamiento de oportunidades de negocio a las que no es posible optar de forma individual. Y lo hace utilizando los valores del cooperativismo a través de la gestión participativa, que favorece la estabilidad en las políticas empresariales, la implicación de los socios, la transparencia en la gestión, una visión a largo plazo, la implicación de diferentes *stakeholders*, relaciones de influencia basadas en el conocimiento y en la competencia en lugar de en el capital, entre otros, intentando conseguir así los objetivos de los socios-productores y un desarrollo empresarial sostenible.

Referencias bibliográficas

- ARCAS, N.; MUNUERA, J. L. y HERNÁNDEZ, M. (2002): “Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios”; en *Revesco* (76); pp. 7-25.
- BAAMONDE, E. (2009): “El cooperativismo agroalimentario”; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 229-246.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (1996): *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España; Valencia*. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España.
- BEL, P. y MARTÍN, S. (2008): “Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación”; en *Revesco* (95); pp. 9-43.
- BEL, P. y AUSÍN, J. M. (2007): “Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial”; en *Revesco* (92, 2); pp. 41-71.
- BOMBAL, I. (2010): “El cooperativismo y la cadena de valor alimentaria en España”; en *Revista de Estudios Agrarios* (45); pp. 59-67.
- BOCCHERINI, J. A. (2010): “Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española”; en MERCASA: *Alimentación en España 2009*. Madrid, Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino; pp. 17-27.
- CÁRDENAS, R. y VILAR, J. (2012): *El sector internacional de elaboración de aceite de oliva*. Jaén, Gea Westfalia Separator Ibérica.

- CASANI, F.; MÁRQUEZ, A. M.; RODRÍGUEZ, J.; MARTÍN, M.; SÁNCHEZ, F.; ALONSO, M.; MARTÍN, J. I.; HERNÁNDEZ, M. J.; SÁNCHEZ, G.; SOUTO, J. E.; BARREDA, R., GARCÍA, J. y PEDROSA, C. (2012): *Economía de la Confianza. Sectores de la Nueva Economía, 20+20*. Madrid, Escuela de Organización Industrial.
- COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ESPAÑA: *Una propuesta sostenible para afrontar el futuro. Cooperativas agroalimentarias ante las propuestas sobre una PAC Horizonte 2020*. Informe disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop>.
- FUENTES, F. J.; SÁNCHEZ, S. y SANTOS, L. M. (2011): “Las cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP)” en *Revesco* (104); pp. 38-62.
- HERNÁNDEZ, M. J., RUIZ, C. y GARCÍA, E. (2008): “La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas”; en *Revesco* (95); pp. 94-111.
- HERNÁNDEZ, M. J. (1999): “Posibilidades de las sociedades cooperativas agrarias de influir en el mercado a través de los acuerdos de cooperación”; en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (8, 1); pp. 63-80.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E.; GARCÍA, G. y GALLEGO, L. P. (2010): *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias europeas*. Almería, Fundación Cajamar.
- PEDROSA, C. y HERNÁNDEZ, M. J. (2011): “¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del grupo Hojiblanca”; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (72); pp. 157-185.
- PEDROSA, C. (2009): *Factores de éxito en la gestión de las sociedades cooperativas: El caso de Hojiblanca*. Trabajo de Investigación Tutelado. Universidad de Jaén.
- RUÍZ, M. C.; HERNÁNDEZ, M. J. y GARCÍA, E. (2008): “La identidad cooperativa como respuesta al desafío de la globalización: la búsqueda de la excelencia empresarial”; *XXVII Congreso Internacional de CIRIEC*, Sevilla, 22-24 septiembre.

LA CADENA DE VALOR EN LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS LOCALES DE ACEITE DE OLIVA. UNA ESTIMACIÓN DE LAS RENTAS DE DIFERENCIACIÓN EN LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN DE ESTEPA*

M. David García Brenes¹ y Javier Sanz Cañada²

¹Universidad de Sevilla / ²Consejo Superior de Investigaciones Científicas

RESUMEN

En la actualidad, la posición de liderazgo en precios de la Distribución Moderna (DM) en la cadena de valor del aceite de oliva, la fuerte concentración de la industria envasadora y la comercialización del aceite de oliva mayoritariamente como un producto indiferenciado, están dañando seriamente la rentabilidad de los olivicultores y almazaras. Frente a esta situación, el sistema agroalimentario local de la Denominación de Origen Protegida (DOP) de Estepa está impulsando la producción de aceite de excelente calidad y la comercialización en común de aceites a granel y envasados. El presente artículo presenta una estimación de las rentas de diferenciación que se generan tanto en el mercado en origen como en el de “gran consumo”, como consecuencia de la puesta en marcha de estrategias de comercialización de aceite de oliva de calidad.

SUMMARY

Nowadays, a number of economic factors are contributing to reduce significantly the profitability of both farmers and mill firms: the price-leadership strategies promoted by the big retailing companies in the olive oil value chain, the high market concentration of the bottling-refining industry and the marketing of the oil mainly as a commodity product. In this critical context, the local agri-food system inherent to the protected designation of origin (PDO) “Estepa” is enhancing strategies aimed to produce a premium quality olive oil and also to sell both bulk and bottled oils in cooperation. This paper sets out an estimate of the differentiation-related incomes obtained by this PDO, as a result of the quality-oriented marketing schemes, both in the bulk and in the retailing markets.

* Este artículo ha sido realizado gracias a la financiación de los proyectos de investigación: i) Plan Nacional de I+D+i del Gobierno de España: Externalidades territoriales en sistemas agroalimentarios locales: desarrollo rural, paisajes y bienes públicos en denominaciones de origen de aceite de oliva (EXTERSIAL), CSO2009-08154, 2010/2012, IP: Javier Sanz Cañada; ii) Plan de Investigación de Excelencia de la Junta de Andalucía: Estrategias de mejora de la comercialización de los aceites de oliva, 2011/2015, IP: Francisco José Torres Ruiz. Los autores quieren mostrar su agradecimiento muy especialmente a Álvaro Olavarría, gerente de la empresa Oleoestepa, y a Moisés Caballero, secretario del Consejo Regulador de la DOP de Estepa, por su amable e imprescindible colaboración en la realización del presente trabajo y, en general, del proyecto EXTERSIAL. Los autores también desean agradecer a los demás agentes entrevistados en Estepa para el análisis de la cadena de valor.

1. Introducción

La cadena de valor del aceite de oliva español asiste a una situación de desequilibrio contractual, desde una óptica de coordinación vertical, entre las diferentes etapas productivas de la cadena oleícola. En un contexto económico donde predominan las estrategias de liderazgo en precios, lideradas por la Distribución Moderna (DM), con fuertes presiones a la baja de los mismos, el artículo tiene como objetivo debatir y cuantificar las alternativas que pueden emprender los sistemas oleícolas locales para llevar a cabo estrategias de agregación de valor. Con este fin, se realiza una estimación de las rentas de diferenciación, mediante un análisis contable de la cadena de valor, del sistema oleícola local correspondiente a la Denominación de Origen Protegida (DOP) de Estepa.

La elección de la DOP de Estepa (Sevilla y Córdoba) hace referencia a un estudio de caso que responde a unas condiciones favorables desde la óptica de la articulación interprofesional y de la organización productiva y comercial a escala local. De este modo, queremos estimar si se pueden llegar a obtener localmente rentas de diferenciación en una situación coyuntural fuertemente bajista de los precios. Existe una empresa comercializadora de segundo grado, Oleoestepa, con veinticinco años de trayectoria, que se distingue por agrupar la mayor parte de los graneles de la comarca y del aceite envasado bajo una marca común. En torno a Oleoestepa se ha construido una actividad interprofesional a escala local que ha obtenido como resultados, entre otros, una estrategia generalizada de producción de aceite de alta calidad, una profesionalización de la producción y del marketing, la difusión del sistema de producción integrada y la constitución de una DOP reconocida por Bruselas en 2010. Predomina el olivar de campiña y el de pendientes medias y el regadío tiene una presencia significativa (36,9% de la superficie olivarera).

En el apartado 2 se analizan las coordenadas económicas de la cadena de valor del aceite de oliva español, con el fin de situar nuestro estudio de caso en una problemática sectorial y económica muy restrictiva. La consideración del aceite de oliva como un bien indiferenciado, la disparidad existente en el poder de negociación entre las fases de la cadena y la hegemonía de las estrategias de liderazgo en precios de la DM, repercuten en unos precios de los graneles extraordinariamente bajos y, en consecuencia, en la viabilidad económica de numerosas explotaciones oleícolas y de una parte muy significativa de los territorios oleícolas españoles. Los grandes progresos en la calidad experimentados por el aceite de oliva español en las últimas décadas no han repercutido en una mejora significativa en las rentas de diferenciación asociadas del sector almazarero.

Los restantes epígrafes están dedicados a determinar la estructura contable de costes-ingresos y a estimar las rentas de diferenciación que obtienen los principales componentes de la cadena de valor de la DOP de Estepa. En el apartado 3 se expone un análisis de la rentabilidad económica que obtienen los diferentes tipos de explotaciones de olivar de la DOP. En el apartado 4 se examinan la gobernanza sectorial a escala local en la DOP de Estepa, así como las estrategias de comercialización del aceite. En los apartados 5 y 6 se realiza una estimación de las rentas de diferenciación que Oleoestepa obtiene con la comercialización del aceite a granel y envasado. El último epígrafe incluye las conclusiones más relevantes del trabajo.

A nivel metodológico, se elaboraron dos tipos de cuestionarios para la recogida de información: uno para los olivicultores y otro para las almazaras y las empresas comercializadoras, en ambos casos con el objetivo de estimar los principales costes (fijos y variables) e ingresos (precios y subvenciones). Se diseñó una tipología de explotaciones de olivar en cinco clases que comprendieran los grandes sistemas de cultivo existentes en la comarca, realizándose encuestas contables a quince agricultores y a tres técnicos de API (Asociaciones de Producción Integrada). Se encuestaron también siete almazaras, la empresa de segundo grado Oleoestepa, que aglutina la gran mayoría del aceite comercializado por la DOP, y tres comercializadoras privadas: con ello se contempló la totalidad de las iniciativas marquistas. También se entrevistaron a informantes clave y se utilizaron fuentes secundarias.

2. Desequilibrio contractual y estrategias de liderazgo en precios en la cadena de valor del aceite de oliva en España

España, primer productor mundial de forma destacada, ha experimentado un crecimiento muy significativo de su producción de aceite de oliva en las últimas dos décadas. Así, la producción anual media de aceite de oliva español correspondiente a las campañas 2008/9-2010/11 (1.274.000 t, un 44% de la producción mundial), se incrementó en un 140% con respecto a la producción media del periodo 1988/89-1990/91 (529.833 t)¹. Los resultados preliminares de la presente campaña 2011/12 apuntan a la consecución de un nuevo récord de producción que supera el millón y medio de toneladas, según la Agencia para el Aceite de Oliva. Asimismo, la demanda de aceite de oliva español ha mantenido una senda de crecimiento sostenido en las últimas décadas, tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales. Por otra parte, desde mediados de los años noventa, el sector oleícola español ha

¹ Según datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y del Consejo Oleícola Internacional de varias campañas.

llevado a cabo una intensa dinámica de reconversión tecnológica, basada tanto en la incorporación de bienes de capital como en la difusión de códigos de buenas prácticas en el manejo de las aceitunas y del aceite, lo que ha ido determinado un incremento bastante sensible en la calidad del aceite español.

Sin embargo, durante las últimas décadas ha tenido lugar en la cadena de valor del aceite de oliva español una paulatina pérdida de peso porcentual de las fases de la cadena más vinculadas al territorio, como son los olivicultores y las almazaras. La mejora en la calidad del producto no ha repercutido, en una situación general de ausencia de excedentes estructurales, en una mejora proporcional en las rentas de diferenciación asociadas del sector almazarero. Actualmente, la DM impone unos precios muy bajos para los aceites envasados de venta al público, lo que se transmite directamente a los mercados a granel. Como consecuencia, el margen de agregación de valor que tienen los sistemas oleícolas locales (las almazaras y los olivicultores) es escaso, pues la mayoría de su aceite es vendido a granel, que es un bien *commodity*. En este sentido, ¿qué fenómenos económicos han contribuido a la existencia de un desequilibrio en términos de competencia vertical entre los olivicultores y las almazaras, por una parte, y la gran industria envasadora-refinadora y la DM, por otra? A continuación, examinamos tres tipos de fenómenos económicos que, en nuestra opinión, han tenido una influencia decisiva.

a) El aceite de oliva continúa siendo considerado por los consumidores españoles como un producto indiferenciado

Diferentes investigaciones confirman que en el mercado español predominan, de forma altamente mayoritaria, los consumidores que tienen dificultades tanto para diferenciar la calidad como para apreciar las potencialidades de diferenciación del aceite de oliva (Sanz Cañada *et al.*, 2008; Navarro García *et al.*, 2010). Esta escasa cultura oleícola se traduce en un desconocimiento generalizado de las categorías comerciales del aceite de oliva (virgen extra, virgen, aceite de oliva o lampante), de las diferencias gustativas de las variedades de aceituna y de los *coupages*, de la tipicidad de los aceites, de los distintos usos del aceite o de sus propiedades saludables, entre otros aspectos. Es decir, la tradición milenaria y el hecho de ser el primer país productor mundial contrastan, paradójicamente, con el escaso conocimiento del producto y la exigua cultura oleícola de sus consumidores. Con menor motivo, los consumidores exteriores de los países objetivo de las exportaciones españolas (no son productores tradicionales) tampoco conocen adecuadamente las características diferenciales del producto. Los expertos destacan que el objetivo prioritario del marketing oleícola en

el mercado nacional debería ser la educación de los consumidores en general, pero también de los profesionales de la cocina y de la distribución comercial; en los mercados exteriores, se precisa además una labor de comunicación y demostración que incida en el maridaje con las dietas y las gastronomías locales. Sin embargo, el sector oleícola español se ha distinguido por realizar escasos esfuerzos de promoción, tanto a escala nacional como en el exterior. Además de ser considerado como un bien indiferenciado, los consumidores españoles asumen que el aceite de oliva es un bien básico en la cesta de la compra, que ha incrementado paulatinamente su cuota de mercado en el conjunto de los “aceites y grasas” y que incluso no ha llegado a disminuir en la época de crisis: según los datos del Panel de Consumo del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente², en promedio para el periodo comprendido entre enero de 2008 y marzo de 2011, el 60% del volumen de aceites y grasas consumidos en España (en hogares y HORECA) corresponde a los aceites de oliva.

b) La distribución moderna impone intensas estrategias de liderazgo en precios en una cadena oleícola que manifiesta un alto grado de desequilibrio contractual

El grado dispar de concentración que existe, por una parte, entre los agentes que ofertan aceite de oliva a granel (las almazaras) y, por otra, los demandantes del mismo, la industria envasadora y la DM, favorecen el desarrollo de estrategias competitivas de liderazgo en precios que presionan fuertemente la cadena de valor hacia los proveedores, bajo el predominio contractual de la fase distribuidora³. Así, la DM, altamente concentrada y con una posición hegemónica en la cadena alimentaria, basa sus estrategias de liderazgo en precios en el hecho de que el aceite de oliva es para ellos en España un “producto cartelera”, en el que las distintas firmas comerciales líderes ofrecen con frecuencia precios próximos a la venta a pérdidas. Por otra parte, las marcas de distribuidor logran alcanzar una posición altamente predominante en las ventas de aceites de oliva en los establecimientos de libre servicio en España, ya que representan en 2011 una elevadísima cuota de mercado, en valor, del 61,8% (Alimarket, 2012). Estos fenómenos se ven potenciados también por la crisis económica.

Los principales grupos de la industria envasadora-refinadora, que suelen fabricar también aceites de semillas, presentan un elevado grado de concentración de la cuota de mercado del aceite envasado con marca de fabricante: según Alimarket (2012), el grupo líder, Deóleo (marcas Carbonell y Koipe), concentra el 16,5% de las ventas en los establecimientos de libre-servicio y es el primer grupo industrial en producción

² <http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-alimentacion/consumo-alimentario/>

³ Algunos trabajos recientes donde se aborda la estructura económica de las distintas fases de la cadena de valor del aceite de oliva en España son: Rodríguez-Cohard y Parras (2011) y Coq-Huelva *et al.* (2012).

de aceite de oliva a escala mundial, siendo también propietario de las firmas líderes italianas Carapelli, Bertolli y Minerva. Si añadimos a la cuota de mercado concentrada por las marcas de distribuidor y por los cuatro primeros grupos empresariales del ranking de marcas de fabricante (Deóleo, Acesur, Migasa-Ybarra y Hojiblanca), el grado de concentración de la cuota de mercado resulta ser de un elevadísimo 90,3%. Asimismo, los primeros grupos del ranking de empresas envasadoras por ventas en el mercado nacional coinciden básicamente (aunque en distinto orden) con las empresas que concentran la mayor parte de las cuotas de exportación. Las estrategias comerciales de la gran mayoría de dichos grupos envasadores⁴ están muy orientadas al liderazgo en precios de la categoría comercial denominada “aceite de oliva”⁵, que es la más consumida en España y es de menor calidad que los aceites “vírgenes” y “vírgenes extra”.

Por otra parte, existe un tejido empresarial de almazaras anclado al territorio de producción olivícola, que consta de 1.748 almazaras, según la Agencia para el Aceite de Oliva⁶. La mayor parte del aceite producido por las almazaras es comercializado a granel, mediante corredores, a la industria envasadora-refinadora o a intermediarios comerciales en el exterior. Está compuesto mayoritariamente por cooperativas, que acaparan más del 70% de la producción total de aceite de oliva, así como por un segmento minoritario de pequeñas almazaras privadas. Además, las almazaras continúan teniendo, fruto de su dedicación preferente a los graneles, una escasa propensión a adoptar estrategias de marketing centradas en la calidad y la diferenciación del producto, aunque una parte del colectivo escape a dicha norma general (sobre todo las industrias privadas y algunas cooperativas). A pesar del impulso experimentado en años recientes por algunas experiencias asociativas para la venta en común de graneles (Hojiblanca, Jaencoop, Interóleo Picual, etc.), la agrupación de graneles en un menor número de decisores no ha llegado aún a un umbral suficiente como para tener capacidad para influir colectivamente en la evolución del mercado de aceite a granel. Las almazaras manifiestan una insuficiente articulación sectorial de intereses y, por ende, una franca debilidad negociadora frente a los grandes grupos de la industria envasadora, que a su vez dependen de las intensas estrategias comerciales de liderazgo en precios que lidera la DM. Por otra parte, las almazaras se enfrentan a obstáculos, a veces insalvables, para vender con su propia marca en el lineal de la DM. En suma, como la oferta de graneles no está suficientemente organizada y concentrada, la industria almazarera española comercializa una parte altamente mayoritaria de su aceite

⁴ A excepción del grupo Hojiblanca que, por el hecho de ser una cooperativa de segundo grado, sus estrategias tienen un especial interés en la comercialización de aceite virgen y virgen extra.

⁵ La categoría “aceite de oliva” es un aceite de mezcla de aceite refinado y de aceite virgen.

⁶ http://aplicaciones.mapa.es/pwAgenciaAO/InfSectorEntidades.aao?pentidad=1&opcion_seleccionada=2300&control_acceso=S&idioma=ESP (consultado el 15 de mayo de 2012).

a granel a precios poco atractivos. No queda otra alternativa, a la hora de incrementar el valor agregado localmente, que impulsar iniciativas de puesta en valor de los aceites locales de calidad dirigidas a determinados nichos o segmentos de consumidores.

c) Creciente dualidad en la olivicultura española y repercusiones de la coyuntura de bajos precios en el olivar de bajo rendimiento

La fuerte expansión reciente de nuevas superficies de olivar en regadío de cultivo intensivo y superintensivo en España (más de 500.000 has en la actualidad) y a escala mundial (Portugal, Argentina, Australia...), competitivas a escala internacional a causa de una productividad elevada y unos costes bajos, ha provocado también una situación de dualidad sectorial, frente al olivar tradicional en secano de bajo rendimiento (Sánchez Martínez *et al.*, 2011; Sanz Cañada *et al.*, 2008). Este proceso de intensificación ha contribuido a generar unas presiones adicionales a la baja en los precios internacionales de los graneles. La situación de bajos niveles de precios se prorroga al menos durante cuatro años y supone, a todas luces, una remuneración de los aceites a los productores que no cubre los costes de un gran número de explotaciones de la geografía oleícola española. Según Poolred⁷, el valor medio a salida de bodega fue para la campaña 2010/11 de 1,68 €/kg para el aceite lampante, 1,79 para el aceite virgen y 1,97 para el virgen extra. Durante la presente campaña 2011/12, la situación ha continuado empeorando, ante las perspectivas de una producción récord.

Las peores repercusiones de la coyuntura de bajos precios están teniendo lugar en el olivar español de baja productividad, que ocupa una superficie de más de 800.000 ha⁸, frente a un total de 2.500.000 ha que ocupa el olivar español: corresponde sobre todo a una tipología de olivar tradicional de montaña (en pendientes superiores al 15-20%) y en secano, encontrándose en una situación de progresiva marginalización económica. Según AEMO (2010), las diferencias en rendimientos productivos y en costes entre el olivar intensivo y el olivar de bajo rendimiento son de una magnitud enorme en el sector oleícola español: rendimientos de 9.000 frente a 2.500 kg de aceituna/ha y costes de 1,3 frente a 3 €/ha. Otros estudios recientes sobre la cadena de valor oleícola en España (MARM, 2010), en Andalucía (Junta de Andalucía, 2008 y 2010; García Brenes, 2006) o en Jaén (Vera Márquez *et al.*, 2007) obtienen como conclusión que no sólo el olivar de bajo rendimiento, sino también el de rendimientos medios en secano (1.200.000 ha), no superan el umbral de costes en una coyuntura de precios tan bajos como los actuales.

⁷ Poolred, Sistemas de información en origen de precios del aceite de oliva: Fundación del Olivar: <http://www.oliva.net/poolred/> (consultado el 15 de mayo de 2012).

⁸ Según las valoraciones de un panel de expertos (Sanz Cañada *et al.*, 2008).

3. El cultivo del olivar en la DOP de Estepa

3.1. Un modo de producción que comprende dos realidades muy diferentes

El estudio de la cadena de valor de la DOP de Estepa comienza con el olivar. Para profundizar en el conocimiento de este modo de producción es preciso estudiar su diversidad. Para ello, se ha elaborado una tipología de explotaciones a partir de la consulta de expertos y de entrevistas en profundidad a los propios agricultores. De esta forma, se han considerado dos criterios especialmente relevantes a la hora de captar la diversidad del olivar en la DOP de Estepa: el rendimiento productivo y el tamaño de las explotaciones. Los rendimientos dependen de numerosos factores, tales como el tipo de suelo, el cultivo en secano o en regadío o la densidad de plantación, entre otros. También suele existir una correlación positiva entre el tamaño de la explotación y el rendimiento medio. Desde la perspectiva de los rendimientos, en el olivar de la DOP de Estepa se distinguen cinco tipos de explotaciones con unas características agronómicas diferenciales, que definimos a continuación:

a) *Olivar tradicional no renovado* (olivar en pendiente): es un modo de producción situado en zonas de sierra, con pendientes superiores al 15%, suelos que presentan riesgos de erosión y un alto valor medioambiental. Además, se trata de un olivar adulto no renovado y en régimen de secano. Todo ello dificulta la mecanización de las labores y especialmente de la recolección de la aceituna. Los marcos de plantación son muy amplios, con una densidad de 100 olivos por hectárea, varios pies por olivo y rendimientos medios de 2.500 kilogramos de aceituna por hectárea.

b) *Olivar tradicional*: es un sistema productivo situado en suelos con gran tradición olivarera, pendientes moderadas (menores del 15%) y en régimen de secano. Su antigüedad y estructura productiva –con olivos de varios pies y gruesos troncos– dificultan la recolección de la aceituna. Además, el número medio es de 110 olivos por hectárea y los rendimientos medios son de 4.000 kg/ha.

c) *Olivar tradicional renovado* (secano intensivo): es un tipo de olivar localizado en suelos de gran vocación olivarera, en régimen de secano y con pendiente moderada. Además, se caracteriza por haber experimentado un intenso proceso de transformación en los últimos años para aumentar sus rendimientos y reducir los costes de recolección. Su densidad de plantación media es de 190 olivos por hectárea y, en la mayoría de los casos, son olivos de un solo pie. Sus rendimientos medios son de 5.500 kg/ha.

d) Olivar tradicional de regadío: es un sistema productivo que conserva algunos rasgos característicos del “olivar tradicional”, por ser un cultivo fundamentalmente adulto y en pendiente moderada. Sin embargo, ha modificado su estructura productiva introduciendo olivos de un solo pie y la puesta en regadío, lo que ha mejorado su productividad. Su densidad media es de 190 olivos por hectárea y los rendimientos medios son de 7.500 kg/ha.

e) Olivar intensivo de regadío: se trata de un olivar joven cuyo sistema de cultivo responde a las características de la nueva olivicultura: es decir, olivos de un solo pie, marcos reducidos y en régimen de regadío. El gran aumento en los rendimientos y la sensible reducción en los costes de recolección de las aceitunas convierten a este sistema productivo en el modo de producción más competitivo. En algunos casos, se planta en suelos que tradicionalmente se habían dedicado a otros cultivos (trigo, algodón, etc.). Presenta el mayor grado de intensificación en el uso del suelo, con 275 olivos por hectárea, y los mayores rendimientos medios, alcanzando los 9.000 kg/ha.

La importancia que tiene cada uno de estos cinco tipos de olivar es muy desigual. En la Tabla 1, se cuantifica de acuerdo a dos criterios: la participación porcentual en el número total de explotaciones y la participación en la superficie total cultivada.

Tabla 1. Tipología de explotaciones: DOP Estepa. Campaña 2004/05

	Número (%)	Superficie (%)	Tamaño medio (ha)
O. en pendiente	6,96	5,63	7,1
O. tradicional	63,51	44,42	6,1
O. tradicional renovado	10,31	12,97	11,0
O. tradicional de regadío	17,94	33,11	16,2
O. intensivo de regadío	1,28	3,87	26,4
Total	100,0	100,0	

Fuente: Datos de 2011 de la Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía. Elaboración propia.

A partir del análisis de la Tabla 1, podemos obtener las siguientes conclusiones. El “olivar en pendiente” sólo representa el 5,63% de la superficie total y el 6,96% del número total de las explotaciones. Es decir, la gran mayoría de la superficie del olivar y explotaciones de la DOP de Estepa está asociada a un sistema productivo de pendiente moderada. La categoría de “olivar tradicional” es la más representativa,

pues alcanza el 44,42% de la superficie total y el 63,51% de total de explotaciones. De este modo, el olivar de la DOP de Estepa reparte su superficie al 50% entre dos modalidades muy diferentes: una de ellas (olivar en pendiente y tradicional) corresponde a un modo de producción que presenta los rasgos con los que se identifica al cultivo tradicional, mientras que la otra (renovado y de regadío) está asociada con el olivar moderno, que se aleja cada vez más del sistema productivo tradicional para aumentar su productividad, reducir sus costes y mejorar su competitividad. Por tanto, como resultado de la lógica productivista que ha seguido el cultivo de olivar de la DOP de Estepa en los últimos decenios, ha tenido lugar una notable transformación de la superficie del olivar en unas modalidades de cultivo que tienen unos rendimientos muy superiores al resto: el “olivar tradicional de regadío”, que supone el 33,11% de la superficie total y el 17,94% del total de las explotaciones, y el “tradicional renovado”, con el 12,97% y 10,31%, respectivamente.

Además, en la Tabla 1 se relaciona el tipo de olivar con el tamaño medio de las explotaciones, apreciándose una importante dualidad. Por una parte, las explotaciones de “olivar tradicional” tienen un tamaño medio de 6,1 ha y, por otra, las de “olivar intensivo de regadío”, de 26,4 ha. Las explotaciones de “olivar de secano renovado”, con 11 ha, y el “olivar tradicional de regadío”, con 16,2 ha, tienen una dimensión intermedia. Así, la existencia de un porcentaje significativo en Estepa, en comparación con otras zonas oleícolas andaluzas, de explotaciones de tamaño medio-alto y alto, ha posibilitado una dinámica de acumulación de capital que ha revertido en un considerable grado de reconversión e intensificación productiva.

3.2. Implicaciones de la aplicación del modo de producción integrada sobre las prácticas agronómicas y ambientales del cultivo del olivar

Una de las características más importantes de la producción olivarera de la DOP de Estepa es que buena parte de la misma constituye un sistema de producción integrada. Esto significa que los agricultores consiguen maximizar los niveles de producción minimizando el impacto ambiental del consumo de agroquímicos. Para ello, cuentan con un asesoramiento profesional financiado parcialmente por la Consejería de Agricultura, que recomienda cómo se deben desarrollar las prácticas agronómicas que necesita el olivar para obtener un producto de calidad y para garantizar la seguridad alimentaria y la salud de los consumidores.

El sistema de producción integrada condiciona el desarrollo de todas las prácticas agronómicas asociadas a este cultivo. Se ha adelantado la fecha de recolección de la aceituna y se han empleado variedades con diferentes momentos de maduración. Además, se ha intensificado y recortado la duración de la recolección, introduciendo, con este fin, vibradores de tronco que facilitan el derribo de las aceitunas, aumentan la productividad de la mano de obra y reducen drásticamente los costes de esta tarea, que es la de mayor cuantía en la estructura de costes del olivar. En el caso del olivar en pendiente, la inclinación del suelo dificulta la mecanización de la recolección de la aceitunas, aumenta los costes de esta tarea y reduce su rentabilidad.

El aumento de los rendimientos del olivar está muy relacionado con el creciente consumo de insumos químicos y de agua en el olivar español. La implantación de la producción integrada ha supuesto que las Agrupaciones de Producción Integrada (API) asuman el control de las dosis que deben suministrar los agricultores a sus explotaciones y el control de las plagas, lo que garantiza muchos menores costes ambientales y una racionalización en los costes derivados de la aplicación de insumos. Asimismo, existe una trazabilidad completa de los productos que se emplean en cada parcela: cada productor tiene un cuaderno de explotación, donde se reflejan las fechas de los tratamientos, las dosis empleadas, la analítica de las hojas y del suelo, etc.

Por último, cabe señalar que la implantación de la producción integrada en la DOP de Estepa ha sido un proceso lento y difícil. Sin embargo, este modo de producción está muy arraigado en la actualidad entre los agricultores de la zona y tiene garantizada su continuidad al menos a medio plazo, incluso en el supuesto de que las instituciones públicas dejaran de subvencionar este tipo de servicios a los agricultores.

3.3. La desigual distribución de la rentabilidad del cultivo del olivar y dependencia de las subvenciones

Como hemos avanzado, los agricultores que integran este sistema agroalimentario local han impulsado en los últimos años fundamentalmente dos procesos: por una parte, la introducción del sistema de producción integrada, que ha supuesto una mejora significativa de la calidad del aceite y una racionalización de los costes, y, por otra, la intensificación de la producción y la mecanización de las prácticas agronómicas, que ha significado un aumento de los rendimientos medios y un ahorro de los costes. Ambos procesos influyen en la rentabilidad de las explotaciones, cuyos resultados económicos, para cada uno de los tipos de olivar, estimaremos en el presente epígrafe.

En la Tabla 2 se presenta la rentabilidad media asignada a las diferentes tipologías de olivar en la campaña 2009/2010, teniendo en cuenta las subvenciones de la PAC. Para calcular la rentabilidad, se han considerado, por una parte, los costes y, por otra, los ingresos. Para estimar estos últimos, les hemos imputado el precio medio al que la empresa comercializadora Oleoestepa vendió el aceite a granel en la campaña 2009/010. Además, se han asignado los derechos medios de pago único por hectárea que percibe cada tipo de olivar. Se observa que los agricultores pertenecientes a la tipología del “olivar intensivo en regadío” consiguen unos beneficios medios de 0,221 €/kg de aceituna, es decir, más del doble de los obtenidos por el “olivar en pendiente”. Los agricultores pertenecientes a los restantes tipos de olivar se encuentran en una situación intermedia. Además, se aprecia que los agricultores referentes al “olivar de secano renovado” obtienen unos beneficios medios por kilogramo de aceituna más altos que los referentes a los dos tipos de olivar en regadío: esto obedece a que tienen unos costes medios más bajos que los relativos al “olivar tradicional de regadío” y prácticamente iguales a los correspondientes al “olivar intensivo de regadío”.

Asimismo, se advierte que una explotación media perteneciente a la tipología del “olivar intensivo en regadío” percibe unos beneficios medios de 52.510 euros, frente a los 1.775 euros del “olivar en pendiente”, es decir, lo supera en más de 29 veces. Por tanto, existen diferencias de gran magnitud entre los beneficios por explotación que perciben las diferentes tipologías que componen la DOP de Estepa.

Por tanto, podemos concluir que en este sistema agroalimentario local se distinguen tres grupos de agricultores claramente diferenciados. Uno de ellos, muy numeroso (categorías de “olivar en pendiente” y “olivar tradicional”), obtiene unos beneficios bajos y sus explotaciones se mantienen gracias al trabajo familiar, cuyos costes no se imputan, y a los ingresos que obtienen en otras actividades ajenas al olivar. Un segundo grupo está formado por un número importante de agricultores, pero menor que el anterior (olivar “tradicional renovado” y “tradicional de regadío”), que obtienen unos beneficios que les permiten mantenerse sin que sea necesario acudir a otra actividad para completar sus ingresos. Finalmente, otro grupo muy reducido de olivicultores (“intensivo de regadío”) obtienen importantes beneficios e impulsan importantes procesos de acumulación de capital.

El análisis de la rentabilidad del cultivo del olivar se completa con el estudio de las subvenciones procedentes de la PAC que recibe este cultivo. Estos ingresos representan entre el 26,4% (“olivar en pendiente”) y el 17,2% (“olivar intensivo de regadío”) del total. De ahí se deriva que cualquier modificación en esta política pública tendría importantes repercusiones sobre los agricultores locales. A continuación,

estudiamos la rentabilidad del cultivo del olivar en el supuesto de que se suprimieran las subvenciones (derechos de pago único) que perciben las explotaciones.

En la Tabla 3 se observa que, si se eliminaran las subvenciones, se reducirían significativamente los beneficios medios que percibirían las explotaciones de todos los tipos de olivar. Esto supondría que un grupo importante de explotaciones tendría serias dificultades para no abandonar el cultivo del olivar. El caso más emblemático son las explotaciones del “olivar tradicional”, que representan el 63,51% del total y que percibirían poco más de 2.196 euros anuales por explotación. En una situación muy distinta se encontrarían las explotaciones de “olivar intensivo de regadío”, que suponen el 1,28% del total de explotaciones y que percibirían más de 33.000 euros anuales: serían las únicas que obtendrían una rentabilidad suficiente para permanecer en esta actividad y tendrían garantizada su supervivencia aun en el caso de que se suprimieran las subvenciones.

Tabla 2. Rentabilidad media del olivar de la DOP de Estepa. Campaña 2009/10

Tipos de olivar	Ingreso medio (€/kg)	Subv. media (€/kg)	Coste medio (€/kg)	Beneficio medio (€/kg)	Beneficio medio por explotación (€)
O. en pendiente	0,39	0,140	0,43	0,100	1.775
O. tradicional	0,39	0,148	0,30	0,238	5.807
O. tradicional renovado	0,39	0,120	0,26	0,250	15.125
O. tradicional de regadío	0,39	0,085	0,29	0,185	22.478
O. intensivo de regadío	0,39	0,081	0,25	0,221	52.510

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia.

Tabla 3. Importancia de las subvenciones en el olivar de la DOP de Estepa. Campaña 2009/10

Tipos de olivar	Número (%)	Superficie (%)	Beneficio por explotación sin subvenciones (€)
O. en pendiente	6,96	5,63	-710
O. tradicional	63,51	44,42	2.196
O. tradicional renovado	10,31	12,97	7.865
O. tradicional de regadío	17,94	33,11	12.150
O. intensivo de regadío	1,28	3,87	33.264
Total	100,0	100,0	

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia.

4. La gobernanza oleícola en la DOP de Estepa

4.1. El creciente protagonismo de Oleoestepa en la comercialización del aceite

En la segunda mitad de la década de los ochenta, las deficientes estructuras comerciales que presentaban las almazaras cooperativas de la comarca de Estepa y los problemas económicos que sufrían los productores agrarios, impulsaron la constitución de la empresa comercializadora Oleoestepa para emprender la venta en común del aceite. Oleoestepa se ha ido configurando paulatinamente como un gran grupo envasador de aceites de calidad en los mercados internacionales.

Al principio, las cooperativas que la constituyeron se unieron formalmente fundamentalmente con el propósito de percibir unas ayudas a la comercialización (ayudas al envasado de la OCM del aceite de oliva en aquel momento), pues cada una de ellas seguía envasando con su propia marca sin que existiera una comercialización conjunta del aceite. No fue hasta 1995 cuando Oleoestepa se consolidó como una gran empresa que asumió la venta conjunta del aceite de oliva producido por las almazaras cooperativas locales. En los últimos años, ha llevado a cabo un importante proceso de modernización de sus instalaciones y maquinaria y el envasado del aceite de oliva bajo una única marca comercial. Además, ha profesionalizado la gestión de la empresa con la contratación de personal especializado para la venta del aceite⁹.

Uno de los rasgos más destacados de Oleoestepa es la fuerte cohesión, en forma de capital social, entre las cooperativas asociadas. De tal modo, se aprecian fuertes lazos de solidaridad y unión en la comercializadora, a pesar de las diferentes particularidades de cada una de las cooperativas¹⁰.

Otro elemento que fortalece los lazos de confianza de las cooperativas en Oleoestepa fue la implantación en 2006 de un sistema de Intranet. Cualquier cooperativa asociada puede conocer el volumen de producción y la calidad de las restantes cooperativas. Además, este sistema cuenta con un repositorio de ficheros internos, donde las cooperativas pueden encontrar toda la documentación que produce Oleoestepa, así como cualquier documento de interés. Se trata, por tanto, de un sistema que favorece la transparencia en la gestión de empresa comercializadora y la cohesión del grupo.

⁹ No obstante, existe una cooperativa que no forma parte de Oleoestepa y que sigue envasando con su propia marca. Esto se debe seguramente a los deseos de sus productores de seguir manteniendo la identidad y la gestión de sus productos.

¹⁰ Una prueba de ello es el modo en cómo se configura la estructura de gestión y decisión en Oleoestepa. Cada cooperativa tiene su representante dentro del Consejo Rector y las decisiones se toman por mayoría. Es decir, las cooperativas que elaboran mayores volúmenes de aceites de oliva no tienen garantizada una posición privilegiada en la toma de decisiones. No obstante, esto puede que cambie con la aprobación de la nueva ley de cooperativas en Andalucía, pues las cooperativas con mayor volumen de producción tendrán mayor participación en los órganos de gestión de las cooperativas de segundo grado.

El departamento de calidad es uno de los departamentos más importantes de Oleoestepa, pues garantiza la obtención de un producto de calidad y seguro para el consumidor. Para ello, cuenta con un laboratorio que efectúa un control de calidad de las propiedades más importantes de las aceitunas y de los aceites. Asimismo, se asegura que todos los aceites envasados se adecúan a las características de seguridad alimentaria declaradas en sus especificaciones técnicas. En primer lugar, el laboratorio determina la materia grasa total y la humedad de las aceitunas. Además, se verifica el cumplimiento de los “límites máximos de residuos” (LMR), tanto de las materias activas toleradas (insecticidas, herbicidas y fungicidas) como de aquéllas que están prohibidas. El laboratorio también analiza el grado de acidez, el índice de peróxidos y la espectrofotometría. Un aspecto al que se le concede gran relevancia es el análisis sensorial de los aceites. A partir de estas mediciones, se determina el “índice global de calidad” (IGC), que tiene una importancia fundamental en la retribución diferencial de los aceites. Por tanto, el laboratorio de Oleoestepa garantiza la calidad del aceite obtenido en toda la cadena de valor, desde la producción olivarera hasta la puesta del producto en el mercado. Por otra parte, Oleoestepa tiene un gran protagonismo en el Consejo Regulador de la DOP y su laboratorio determina la calidad de todo el aceite comercializado con el sello de calidad.

Asimismo, Oleoestepa ha implantado la recolección temprana de la aceituna para obtener aceites con propiedades organolépticas excelentes, que son muy valorados por el mercado. A partir de la campaña 2009/10, empezó a retribuir diferencialmente el aceite obtenido en noviembre del resto de los aceites y, dentro del primer grupo, los aceites monovarietales (hojiblanca y arbequina) de los demás, pues así lo demanda el mercado.

Por tanto, Oleoestepa fomenta el desarrollo del sistema de producción integrada entre los agricultores y remunera con mayores precios a los aceites de mayor calidad. De este modo, desarrolla una estrategia comercial, basada en la venta de un producto seguro para la salud del consumidor y de calidad excelente, que le permite agregar un mayor valor añadido a la comercialización de sus productos.

4.2. Otras estrategias comerciales en la DOP de Estepa: semejanzas y diferencias

Existen en la DOP otras estrategias comerciales que presentan algunas características diferenciales con respecto a la forma de abordar la venta y conseguir la calidad del aceite de Oleoestepa: son los casos de la Cooperativa Puricón, Las Valdesas y Hacienda Ípora.

Un primer elemento que las diferencia es que se trata de almazaras que tienen una red comercial muy limitada para vender el aceite y están especializadas en desarrollar redes de comercialización de radio corto. De este modo, la Cooperativa

Puricón vende la mayor parte del aceite envasado a sus socios cooperativistas y a los pequeños comercios de la zona, envasando el aceite en un formato de cinco litros en lata, mientras que la mayor parte de la producción se vende a granel a las grandes envasadoras mediante intermediarios.

En el caso de las almazaras privadas (Las Valdesas y Hacienda Ípora), se trata de iniciativas empresariales muy incipientes, que están empezando a desarrollar plataformas virtuales para vender sus productos. El aceite se envasa en recipientes muy pequeños y destinados a un público muy especializado y de alto nivel adquisitivo. Además, no envasan en formatos de cinco litros, pues no tienen garantizadas las ventas de autoconsumo que tienen las cooperativas. La mayor parte de la producción también se vende a granel. En estas almazaras privadas se aprecia un mayor nivel de segmentación del mercado, a partir de la comercialización de aceites monovarietales (arbequina, frantoio, hojiblanca, manzanilla y picual). Hacienda Ípora elabora un aceite con la variedad toscana frantoio, muy valorada en el mercado italiano, lo que es una novedad en el ámbito de la producción española. Desde esta perspectiva, las almazaras privadas presentan más capacidad de diversificación e innovación para comercializar productos diferentes que las almazaras cooperativas.

En segundo lugar, cada una de las tres almazaras aborda los procesos de la calidad del aceite de una manera distinta. En el caso de la cooperativa Puricón, se llevan a cabo un sistema de producción integrada, una recolección temprana de la aceituna y unas líneas de molturación separadas para la aceituna del vuelo y la de suelo. No obstante, en esta cooperativa no existe una retribución más alta para aquellos aceites obtenidos a principios de campaña (aceites de noviembre) que, por tanto, conducen a la obtención de un mayor porcentaje de aceite virgen extra. Esto se debe probablemente a que esta cooperativa no consigue aún en el mercado un precio más alto para retribuir a sus mejores aceites.

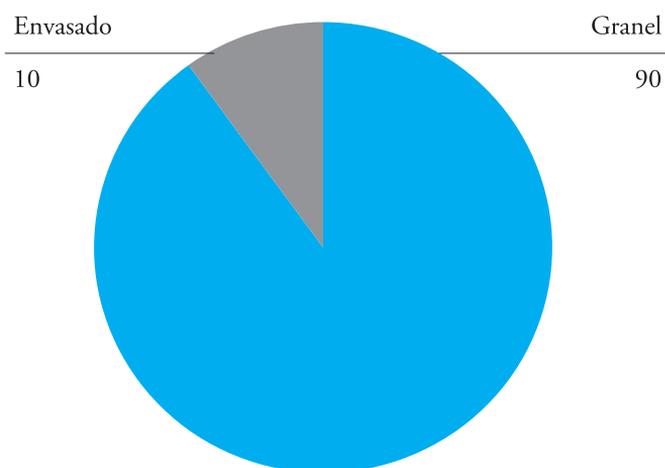
Las Valdesas también emplea el sistema de producción integrada, pero además, la almazara sólo moltura la cosecha propia. Se obtiene “aceite de pago”, lo que facilita la consecución de un mayor control de toda la cadena agroalimentaria que en el caso de las cooperativas. Esta almazara tiene un proceso de compostaje de los residuos de la molienda de la aceituna (alperujo), que utiliza para restituir la pérdida de nutrientes y materia orgánica que sufre el suelo con la producción olivarera. De este modo, se cierra el ciclo integral del aceite, minimizando la salida de desechos.

Hacienda Ípora también aplica un sistema de producción integrada para la producción olivarera, pero la molturación no cumple aún dicha normativa. Es decir, no existe un control de la calidad a lo largo de toda la cadena agroalimentaria, lo que le convierte en el único caso de la DOP de Estepa que comercializa su aceite sin el distintivo de calidad asociado a la producción integrada.

5. Estimación de las rentas de diferenciación que obtiene Oleoestepa en el mercado en origen

Como vimos en el apartado 2, las prácticas abusivas por parte de la DM, la fuerte competencia vertical que existe entre las almazaras y la industria envasadora-refinadora y la escasa dedicación del sector almazarero a estrategias marquistas, determinan que las cooperativas vendan a granel la gran mayoría de su producción. Oleoestepa, a pesar de sus esfuerzos comerciales, no escapa a dicho comportamiento general: en la campaña 2009/10, vendió el 90% de su producción a granel y envasó el 10% restante (Gráfico 1). No obstante, buena parte del granel se destina a mercados exteriores que demandan un buen grado de cualificación de los mismos. Como resultado, Oleoestepa exportó el 65% del total de su producción.

Gráfico 1. Forma de comercializar el aceite de oliva. Oleoestepa (2009/10).
En porcentaje del valor total de la producción



La calidad de los productos alimentarios y de los servicios ofrecidos al consumidor se ha convertido en una preocupación generalizada y creciente de la DM, pues los distribuidores imponen unas estrictas normas de calidad para conseguir la máxima salubridad de los productos y la satisfacción de las preferencias de los consumidores. Además, las exigencias y garantías en los aprovisionamientos son elevados: características de los formatos comerciales, modos de transporte, lugar y plazos de entrega, etc. Como consecuencia, sólo pueden acceder a los lineales de la DM algunas empresas que son capaces de cumplir dichos requerimientos. Entre ellas se encuentra Oleoestepa, acostumbrada a negociar con clientes internacionales que apuestan por la calidad y que pagan un diferencial de precios razonable por el aceite de oliva virgen extra de alta calidad. Además, Oleoestepa ha desterrado la opción de comercializar sus aceites con distribuidores demandantes de precios muy bajos como principal criterio de compra.

Oleoestepa establece diversos tipos de acuerdos de colaboración con sus clientes, que responden a criterios de comercialización muy variados, aunque bajo el prisma común de reducción de costes y de optimización de los servicios al cliente. La relación entre Oleoestepa y los grandes envasadores internacionales se desarrolla sobre la base de los principios de *just-in-time* y “almacenamiento cero”, con el fin de eliminar ineficiencias y reducir costes de almacenamiento. De esta forma, se envasa sobre pedidos reales.

Las reglas del mercado libre gobiernan las relaciones entre los principales componentes de la cadena de valor del aceite de oliva, pues no existen apenas relaciones de coordinación vertical. En general, no existen relaciones contractuales entre los agentes económicos implicados en la venta del aceite ni otro tipo de contratos estables de colaboración a largo plazo. Sin embargo, en los últimos tiempos emerge el establecimiento de alianzas estratégicas más estables y duraderas (Sánchez Pérez y Segovia López, 2007), en las cuales *el marketing de relaciones* constituye una de las herramientas más importantes para mejorar la gestión y eficiencia de la cadena de valor. En particular, Oleoestepa está impulsando acuerdos de cooperación con algunos de los principales envasadores del mercado internacional del aceite de oliva. Entre ellos, destacamos la alianza que mantiene con el Grupo Sovena, que forma parte del consorcio agroalimentario portugués Nutrinveste: es el segundo grupo industrial oleícola en España y una de las distribuidoras de aceite de oliva más importantes del mundo. Además, el grupo Sovena es el principal proveedor de la cadena de supermercados Mercadona, que lidera, junto con el grupo Carrefour, la distribución alimentaria española.

El convenio de colaboración entre Oleoestepa y el Grupo Sovena, centrado en la venta de aceite a granel para ser posteriormente vendido bajo marca de distribuidor, va mucho más lejos que un acuerdo de mínimos, pues comprende un conjunto de características contractuales detalladas que se deben cumplir a lo largo de toda la campaña. Se establecen los anticipos a cuenta de Oleoestepa a sus cooperativas asociadas, la normalización y una serie de exigencias en los sistemas de calidad de las almazaras, así como la entrega de determinadas cantidades de aceites por calidades: extras, vírgenes y lampantes. Además, los precios de las operaciones entre Oleoestepa y Sovena son fijados entre las dos empresas en la fecha que ambas partes consideren oportuno. Estas sinergias logran una buena relación calidad-precio del mercado y unos márgenes comerciales aceptables, en comparación con las condiciones medias del mercado de graneles. Cada parte está interesada no tanto en conseguir su mejor rentabilidad a corto plazo, como en configurar una relación estable que permita a las dos empresas alcanzar el mayor impacto posible en el mercado y los mejores resultados.

Con el fin de valorar la rentabilidad que Oleoestepa obtiene con la comercialización del aceite a granel, comparamos el precio medio ponderado de las distintas calidades (extra, virgen y lampante) con el índice de precios suministrado por Poolred, que refleja las operaciones más importantes de compraventa a granel de aceite de oliva en España (Tabla 4). En las tres últimas campañas, Oleoestepa siempre ha conseguido vender el aceite a granel a un precio medio superior al índice de precios de Poolred, y con diferencias medias próximas a los 300 €/t con respecto al precio que obtuvieron otras industrias almazareras españolas en España. Así, el posicionamiento de Oleoestepa en aquellos segmentos del mercado que valoran la calidad, le permite obtener una renta de diferenciación con la venta del aceite a granel y mejorar su nivel de competitividad.

Tabla 4. Rentas de diferenciación mediante la comercialización del aceite a granel. Precios medios ponderados por el volumen de aceite comercializado en €/kg de aceite

Campaña	Oleoestepa	Poolred	Diferencia
2008/09	2,040	1,996	0,044
2009/10	2,166	1,868	0,298
2010/11	2,157	1,804	0,353

Fuente: Oleoestepa y Sistema Poolred (Fundación para la Promoción y el Desarrollo del Olivar y el Aceite de Oliva).

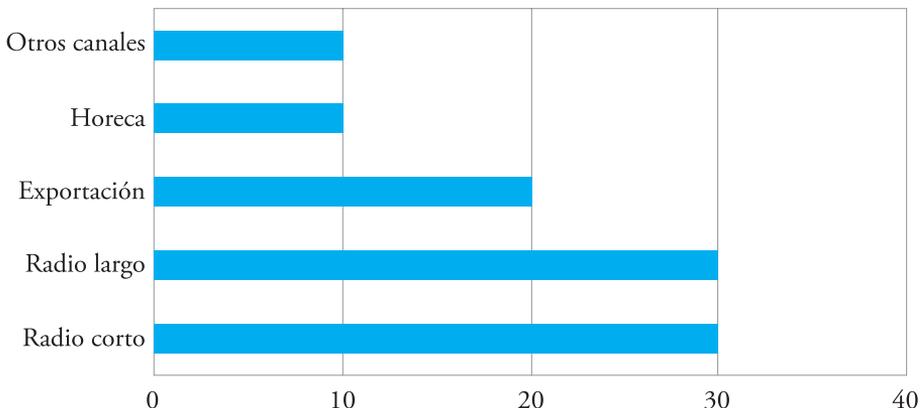
6. Importancia creciente de los canales alternativos y caída de los mercados locales en la comercialización del aceite envasado

En el epígrafe anterior pusimos de manifiesto que la empresa comercializadora Oleoestepa vende la gran mayoría de su producción a granel a los grandes grupos alimentarios. Analizaremos y cuantificaremos ahora los principales canales de comercialización en los que Oleoestepa vende su aceite envasado, asociado a una marca de calidad, lo que representa sólo el 10% de su producción total.

Oleoestepa se posiciona fundamentalmente en los segmentos del mercado más exigentes en términos de calidad, pues sólo comercializa productos con etiqueta de la DOP y no lleva a cabo estrategias comerciales sustentadas en la banalización del aceite de oliva. Asume que los procesos de creación de valor resultan de vital importancia para que la empresa pueda mantenerse a medio y largo plazo. Asimismo, el fomento del sistema de producción integrada no sólo genera una serie de externalidades positivas sobre el medio ambiente, sino también potencialmente atributos positivos del aceite de oliva para el consumidor.

En la actualidad, Oleoestepa utiliza tres tipos de canales de comercialización para vender su aceite de oliva virgen extra envasado: el canal tradicional o de radio corto, que representa el 30% de las ventas totales, el canal de la DM o de radio largo, con una participación del 30%, y los canales alternativos: 20% a la exportación, 10% al canal Horeca y el 10% restante a las ventas a establecimientos especializados, la ventas directas al consumidor por teléfono o por Internet, etc. (Gráfico 2).

Gráfico 2. Canales de comercialización del aceite de oliva virgen extra envasado. Oleoestepa (2009/10). En porcentaje del valor total de las ventas



El canal de radio corto se traduce básicamente en las ventas directas que las cooperativas asociadas a Oleoestepa hacen a sus propios agricultores y en las ventas a las pequeñas tiendas tradicionales de la zona. De este modo, Oleoestepa obtiene un mayor valor añadido mediante la venta de su producción en los mercados locales, aunque la coyuntura de precios bajos está afectando también significativamente a la rentabilidad de este canal. Además, se trata de un consumo sostenible desde el punto de vista medioambiental, pues la proximidad entre la producción y el consumo reduce el impacto ambiental relativo al transporte de los productos.

Sin embargo, las ventas de Oleoestepa en el canal de la DM vienen marcadas por la posición privilegiada y el elevado poder de negociación de las grandes cadenas de distribución. Es el canal donde se reproduce con mayor intensidad la presión a la baja en los precios y en los márgenes comerciales, así como en el resto de las características contractuales de la compra-venta. No obstante, es un canal imprescindible para dar salida a su producción envasada. Por otra parte, las relaciones con la DM inducen en Oleoestepa cambios importantes en la organización de la producción, de la logística y de la comercialización, que requieren ser adaptadas a los requerimientos de los distribuidores: lugar y momento de entrega de los productos, formatos, plazos de pago, etc.

En la Tabla 5 se refleja que, en la campaña 2009/10, el aceite virgen extra con marca de distribuidor se vendió a 2,74 €/L, en el caso de la marca Hacendado, y de 2,53 €/L, en el caso de la marca Carrefour: es decir, 0,80 y 1,01 €/L respectivamente más baratos que la marca Carbonell, así como 0,42 y 0,63 €/L más baratos que la marca Oleoestepa. En el caso de la segunda marca del grupo Deóleo, Koipe, las diferencias son menos abultadas. Esta política agresiva de precios que fija la DM para los productos con marca de distribuidor actúa como “reclamo” del establecimiento comercial e implica bajos niveles de rentabilidad para los fabricantes, situándose en precios no muy alejados de la venta a pérdidas. Sin embargo, esta situación supone un serio obstáculo para las marcas de fabricante y, por tanto, para la cuenta de resultados de la compañía envasadora. En este sentido, cabe recordar que las estrategias de Oleoestepa contemplan sólo acceder al envasado con marca de distribuidor en determinadas condiciones que no sean extremadamente desfavorables, como vimos en el epígrafe anterior en referencia al caso de Sovena.

Asimismo, es necesario señalar que Oleoestepa ha tomado la decisión de comercializar sólo aceites amparados por la DOP de Estepa y así primar en sus estrategias comerciales la rentabilidad frente al volumen. Esto le permite obtener un diferencial de precios de 0,40€/L por encima de la media de los fabricantes que comercializan

su aceite virgen extra en el canal detallista. También obtiene un precio medio que supera en 0,54 €/L al relativo al aceite de la marca “Verde Segura”, que es la marca de la cooperativa Olivar de Segura que no es comercializada con etiqueta de DOP.

Tabla 5. Precios medios del aceite de oliva Virgen Extra en el canal de la DM (1 litro envase de pet). Campaña 2009/10

Marca	Precio (€/litro)
Oleoestepa	3,16
Carbonell	3,54
Koipe	3,05
Verde Segura	2,62
Marca Blanca (Hacendado)	2,74
Marca Blanca (Carrefour)	2,53
Total de marcas	2,76

Fuente: Oleoestepa (2011) y Mercacei (2010).

Por otra parte, Oleoestepa está apostando por diversificar los canales de comercialización del aceite envasado e ir progresivamente centrándose con menor intensidad en los canales de la DM: son los casos de la venta directa, el canal Horeca, las tiendas especializadas de alimentación, la página web, etc. Se trata de pequeños nichos de mercado de carácter emergente en los que la distribución del poder de negociación no resulta ser tan desequilibrada. Estos segmentos corresponden a consumidores demandantes de calidad diferenciada que tienen una menor sensibilidad al precio.

7. Conclusiones

En los últimos años, los productores agrarios del sistema agroalimentario local de la DOP de Estepa han llevado a cabo un importante proceso de transformación de sus explotaciones para aumentar los rendimientos y reducir los costes de recolección de las aceitunas, mediante la tecnificación agronómica y la generalización del sistema de producción integrada. Este hecho garantiza además la seguridad alimentaria del producto final. Asimismo, se ha establecido un sistema de precios diferenciados según calidades que fomenta que los agricultores obtengan una proporción de aceite virgen extra bastante elevada: en la campaña 2009/2010 fue de un 71,6% de la producción

total –además de un 13,2% de aceite virgen–. Asimismo, Oleoestepa se ha ido posicionando en aquellos segmentos del mercado que valoran tanto las marcas y signos distintivos de calidad como los altos niveles de seguridad alimentaria.

Como consecuencia, los graneles de Oleoestepa obtuvieron en dicha campaña unas rentas de diferenciación de 300 €/t con respecto al valor medio del índice de precios Poolred. En lo que respecta al aceite de oliva virgen extra envasado y comercializado en el canal nacional de la DM, hemos valorado que la fase de la cadena de valor de la DOP de Estepa que comprende a los agricultores y a las almazaras, fue remunerada en su conjunto con 0,45 €/L, mientras que a la empresa comercializadora le correspondieron 0,15 €/L y a la DM 0,23 €/L. No obstante, el eslabón relativo a los agricultores y a las almazaras es el que soporta los costes más elevados de toda la cadena de valor: 1,61€/L. A modo de estimación, hemos calculado que si una explotación de 6 hectáreas, que es la dimensión más representativa de este sistema productivo local, comercializara toda su producción de aceite de oliva en este canal, obtendría una rentabilidad total de 2.011 €.

El predominio de las estrategias de liderazgo en precios dominadas por la DM está repercutiendo en fuertes presiones a la baja de los precios en toda la cadena de valor y está teniendo como consecuencia una drástica reducción de la rentabilidad de todos sus agentes económicos y, muy especialmente, de los agricultores. La DM obtiene también unos márgenes comerciales relativamente reducidos mediante la venta de aceite de oliva, pero utiliza básicamente este producto como foco de atracción de los consumidores hacia sus establecimientos.

Ante esta situación, Oleoestepa está apostando por la diversificación de los canales de comercialización, con el fin de depender en menor medida del canal nacional de la DM para la venta de su producción de aceite virgen extra envasado. Por otra parte, Oleoestepa mantiene expectativas razonables de aumentar las ventas de aceite envasado en los mercados exteriores a corto y medio plazo, en los cuales el consumidor-objetivo muestra una menor sensibilidad al precio y es demandante de un alto nivel de calidad.

En síntesis, la situación crítica en la que se encuentran los mercados del aceite de oliva en España afecta, sin duda, a la rentabilidad del aceite de la DOP de Estepa. Sin embargo, hemos querido demostrar que, incluso ante un panorama competitivo tan desfavorable, existen estrategias locales de organización colectiva que permiten obtener, incluso en la actualidad, rentas de diferenciación tanto en la venta de graneles como en la venta del aceite envasado con marca de calidad. La implantación sólida de una organización interprofesional a escala local, como es la que ha tenido lugar

en la comarca de Estepa en torno a una comercializadora de segundo grado y a una DOP, demuestra que la acción colectiva y el capital social son factores clave para el cambio técnico y para la obtención de mejores resultados comerciales.

Referencias bibliográficas

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS DEL OLIVO, AEMO (2010): *Aproximación a los costes de cultivo del olivo*. Córdoba; AEMO. http://www.aemo.es/get.php?pathext=descargas/Costes_AEMO.pdf
- ALIMARKET (2012): “Aceites: el precio condiciona el desarrollo del sector”; en *Alimarket Revista* (enero); pp. 76-93.
- COQ HUELVA, D.; GARCÍA BRENES, D. y SABUCO I CANTÓ, A. (2012): “Commodity chains, quality conventions and the transformation of agro-ecosystems: olive groves and olive oil production in two Andalusian case studies”; en *European Urban and Regional Studies* (19, 1); pp. 77-91.
- GARCÍA BRENES, M. D. (2006): “El olivar en Andalucía y el sistema de protección de la Unión Europea”; en *Problemas del Desarrollo* (37, 145); pp. 155-176.
- JUNTA DE ANDALUCÍA, CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2008): *El sector del aceite de oliva y la aceituna de mesa en Andalucía*. Sevilla, Junta de Andalucía. <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/servicios/estadisticas/estudios-e-informes/agricultura/olivar/sector-aceite-aceituna-mesa-andalucia.html>
- JUNTA DE ANDALUCÍA, CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2010): *Estudio de la cadena de valor y formación de precios en el aceite de oliva*. Sevilla, Junta de Andalucía y Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural. http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/cap/servicio-estadisticas/Estudios-e-informes/agricultura/olivar/Cadena_de_valor_aceite_de_oliva_Version_Web_21_01_2010.pdf
- MERCACEI (2010): *Revista Mercacei* (varios números).

- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, MEDIO RURAL Y MEDIO MARINO, MARM (2010): *Estudio de la cadena de valor y formación de precios del aceite de oliva*. Madrid, MARM. http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/cap/servicio-estadisticas/Estudios-e-informes/agricultura/olivar/Cadena_de_valor_aceite_de_oliva_Version_Web_21_01_2010.pdf
- NAVARRO GARCÍA, L.; RUIZ AVILÉS, P.; JIMÉNEZ HERRERA, B.; BAREA BAREA, F.; PENCO VALENZUELA, J. M. y VÁZQUEZ COBO, A. (2010): “La formación de los consumidores en la percepción de la calidad de los aceites de oliva. Reflexiones y estrategias para la valorización de los aceites de oliva Virgen Extra con DOP andaluces”; en *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época* (1); pp. 144-168.
- OLEOESTEPA (2011): *Memoria del ejercicio económico 2009/010*. Estepa, 10 de marzo de 2011.
- RODRÍGUEZ-COHARD, J. C. y PARRAS, M. (2011): “The olive growing agri-industrial district of Jaén and the international olive oils cluster”; en *The Open Geography Journal* (4); pp. 55-72.
- SÁNCHEZ MARTÍNEZ, J. D.; GALLEGO SIMÓN, V. J. y ARAQUE JIMÉNEZ, E. (2011): “El olivar andaluz y sus transformaciones recientes”; en *Estudios Geográficos* (LXXII, 270); pp. 203-229.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M. y SEGOVIA LÓPEZ, C. (2007): “La construcción de relaciones de valor en los canales de comercialización”; en *Mediterráneo Económico* (11); pp. 167-192.
- SANZ CAÑADA, J.; HERVÁS FERNÁNDEZ, I.; COQ HUELVA, D. y SÁNCHEZ ESCOBAR, F. (2008): *Prioridades de investigación e innovación en el sector del aceite de oliva en España*. Madrid, Informe de la “Red de Cooperación Ciencia y Empresa del sector oleícola, OLIRED”. <http://hdl.handle.net/10261/11141>
- VERA MÁRQUEZ, M.; MARFIL UREÑA, A. M.; PARRAS ROSA, M. y MURGADO ARMENTEROS, E. M. (2007): *Costes de producción en el olivar jiennense*. Jaén, Diputación Provincial de Jaén.

INFLUENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN DETALLISTA DE ALEMANIA EN EL SECTOR EXPORTADOR HORTÍCOLA ESPAÑOL*

Juan Carlos Pérez Mesa, Emilio Galdeano Gómez y Tamara M. González Hernández
Universidad de Almería

RESUMEN

Este artículo estudia cómo la estructura del sector importador y de consumo de hortalizas en Alemania condiciona las posibilidades de actuación de las empresas proveedoras. El trabajo toma como referencia el sector comercializador de la provincia de Almería. Los resultados demuestran la dificultad de establecer una relación de beneficio mutuo entre los exportadores y la gran distribución alemana. La consolidación del formato *discount* acentúa la negociación de precios a la baja, en la que, de forma adicional, se intentan aprovechar las carencias de organización en origen.

SUMMARY

This paper studies if the structure of import and vegetable retailer in Germany affects the suppliers. This work takes as a reference the export sector in the province of Almería (Spain). The results demonstrate the difficulty of establishing a mutually beneficial relationship between exporters and German retailers. The main selling format used is the discount, which influences to negotiate prices down and exploit the lack of organization in origin.

* Este estudio ha sido financiado parcialmente por el MICINN y los fondos FEDER, a través del Proyecto ECO2011-24930, y por la Junta de Andalucía, a través del Proyecto de Excelencia SEJ-5827 de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia.

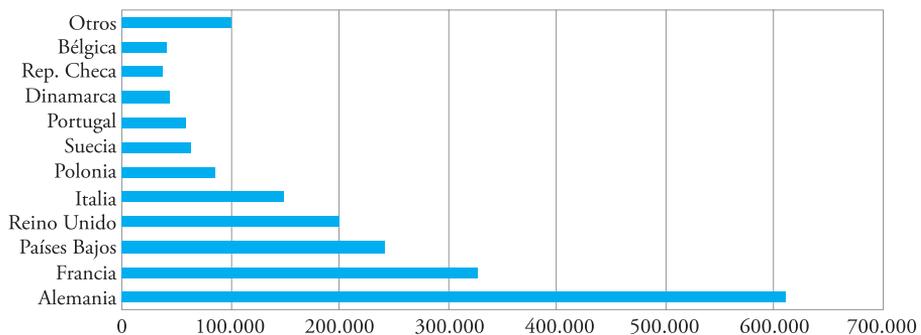
1. Introducción

España exportó en 2011 a la UE más de 5 millones de toneladas de hortalizas, incluyendo melón y sandía. Dos provincias, Almería y Murcia, representaron el 65% del total; sólo Almería vendió al exterior 2 millones de toneladas por un valor superior a los 1.700 millones de euros. De esa cantidad, el 31% tuvo como destino final a Alemania (Gráfico 1).

A pesar de que este país es el principal cliente de las hortalizas españolas, no es el que mejor paga sus compras. La propia estructura de la venta detallista condiciona las liquidaciones de sus suministradores: como ejemplo, el precio de importación de pimienta se sitúa un 3% por debajo de la media, siendo inferior al de otras importantes zonas receptoras como Francia, Holanda, Reino Unido, Italia o Polonia.

Este artículo tiene como objetivo estudiar las peculiaridades de la estructura del sector importador y de consumo de hortalizas en Alemania, para analizar cómo éste limita las posibilidades de actuación de sus proveedores. El trabajo toma como referencia, en origen, al sector exportador hortícola bajo invernadero de la provincia de Almería. En primer lugar se analizará el mercado de importación en Alemania, así como, los diferentes escalones de la cadena comercial, ahondando en la problemática más relevante de la relación proveedor-cliente. De forma adicional, se analizará la logística empleada en el transporte y se expondrá el caso del abastecimiento comercial del grupo de distribución EDEKA. Por último se extraerán las principales conclusiones.

Gráfico 1. Destino de las exportaciones almerienses de frutas y hortalizas en 2011. En toneladas



Fuente: Aduanas. Elaboración propia.

2. La importación y distribución hortícola en Alemania

El mercado de importación alemán es el más grande de Europa. Los principales suministradores de Alemania son Holanda y España. Estos dos países representan el 81% de las ventas¹. Los productos con mayor volumen de compra son el tomate, pepino y pimiento (Tabla 1). A pesar de la elevada cuota de mercado de España en otoño-invierno-primavera, y Holanda en época estival, las empresas en origen no son quienes marcan los precios de venta: el poder de negociación de la distribución moderna, o la atomización empresarial en origen, son las dos principales causas, aunque también se puede sumar el problema de las programaciones de venta que dificulta la gestión óptima de la cadena de suministro (Pérez Mesa *et al.*, 2011).

Tabla 1. Principales importaciones hortícolas de Alemania en 2011. En toneladas

	Tomates	Pepino	Calabacín	Berenjena	Pimiento	Sandía	Melón	Total	%
Holanda	392.887	235.928	8.158	15.796	165.294	17.338	24.483	859.885	43,6
España	157.872	181.165	45.147	17.950	121.876	153.782	58.122	735.913	37,3
Italia	31.979	581	7.285	722	6.797	32.768	8.238	88.370	4,5
Francia	64.654	2.792	3.482	577	3.703	871	3.388	79.467	4,0
Bélgica	47.199	14.873	2.811	593	3.017	262	921	69.675	3,5
Austria	5.150	9.226	1.127	1.108	8.532	1.330	950	27.423	1,4
Grecia	99	9.202	0	52	1.176	13.264	699	24.493	1,2
Hungría	98	4.408	4	3	11.404	6.511	544	22.971	1,2
Turquía	1.141	5.908	298	429	4.027	175	472	12.448	0,6
Otros	4.532	22.502	883	515	12.951	4.601	6.835	52.818	2,7
Extra UE	2.039	7.327	869	940	15.002	4.157	7.114	37.448	1,9
Intra UE	703.571	479.258	68.327	36.804	323.774	226.745	97.536	1.936.015	98,1
Total	705.610	486.584	69.197	37.744	338.776	230.902	104.650	1.973.463	100

Fuente: Eurostat. Elaboración propia.

En los últimos años la estabilidad de las exportaciones españolas a Alemania ha sufrido diversos contratiempos. Por ejemplo, la crisis del Isofenfos-Metil que provocó una caída de los envíos de pimiento de un 20% entre los años 2006 y 2007 (Pérez-Mesa y García Torrente, 2010), o la crisis de *E. coli* de 2011, donde el tomate de primavera fue el principal afectado (no el pepino). Estos hechos quedan reflejados al analizar la evolución de las cuotas de mercado (Tabla 2). En el caso español, los

¹ En este trabajo sólo se consideran los principales productos de exportación española: tomate, pimiento, pepino, calabacín y berenjena (incluyendo también melón y sandía).

dos productos donde se ha perdido representación en el mercado alemán han sido, precisamente, tomate y pimiento. Circunstancia que ha sido aprovechada por otras zonas competidoras (p. e.: Holanda e Israel) para poder crecer.

Tabla 2. Evolución de la cuota de mercado en Alemania de los principales suministradores de hortalizas. En porcentaje

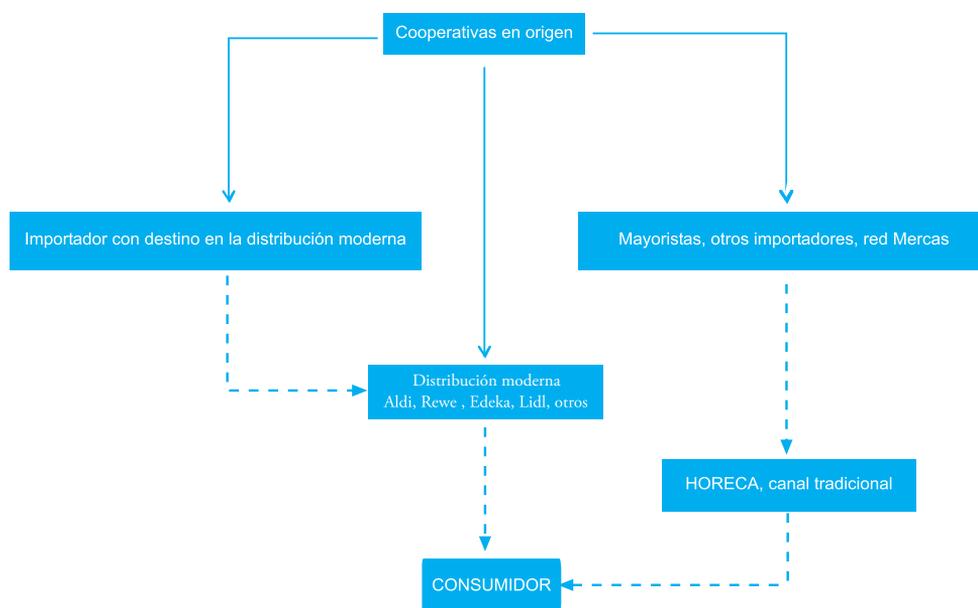
	Tomate	Pepino	Calabacín	Berenjena	Pimiento	Sandía	Melón	Total
España 2011	22	37	65	48	36	67	56	37
España 2008	24	35	62	41	36	53	48	35
España 2005	25	29	62	32	42	58	54	36
Var. 2005-11	▼	▲	▲	▲	▼	▲	▲	▲
Holanda 2011	56	48	12	42	49	8	23	44
Holanda 2008	52	52	15	50	47	7	31	44
Holanda 2005	52	59	13	55	43	7	28	45
Var. 2005-11	▲	▼	▼	▼	▲	▲	▼	▼
Extra UE 2011	0,3	1,5	1,3	2,5	4,4	1,8	6,8	1,9
Extra UE 2008	0,6	1,3	0,4	0,9	2,2	2,0	4,7	1,5
Extra UE 2005	0,1	0,4	0,7	1,0	1,5	1,0	2,0	0,7
Var. 2005-11	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Fuente: Eurostat. Elaboración propia.

En el caso concreto alemán, la cadena comercial hortícola (Figura 1) pasa por la venta directa a la distribución moderna en un porcentaje superior al 50%, mientras que el resto se lo reparten importadores (centrales de compra), que también tienen por destino final a la distribución, así como otros mayoristas que poseen una cartera de clientes más diversificada. En el Gráfico 2, se puede apreciar que el mercado mayorista de Hamburgo² es el de mayor tamaño, comercializando más de 1,5 millones de toneladas de frutas, hortalizas, flores y plantas. De hecho, este mercado se extiende más allá de Hamburgo, hacia las partes de la Baja Sajonia y Mecklemburgo-occidental, Pomerania, así como el oeste de Polonia y el sur de Escandinavia.

² Precisamente fue en este mercado donde a finales de mayo de 2011, las autoridades del estado de Hamburgo atribuyeron un brote infeccioso por la bacteria *E. coli* a pepinos procedentes de España, motivando una alerta contra el consumo de tomates, lechugas y pepinos, que rápidamente afectó a la totalidad de productos hortícolas, generando unas pérdidas superiores a los 60 millones de euros (Pérez-Mesa, 2011).

Figura 1. Canal de venta hortícola en el mercado alemán

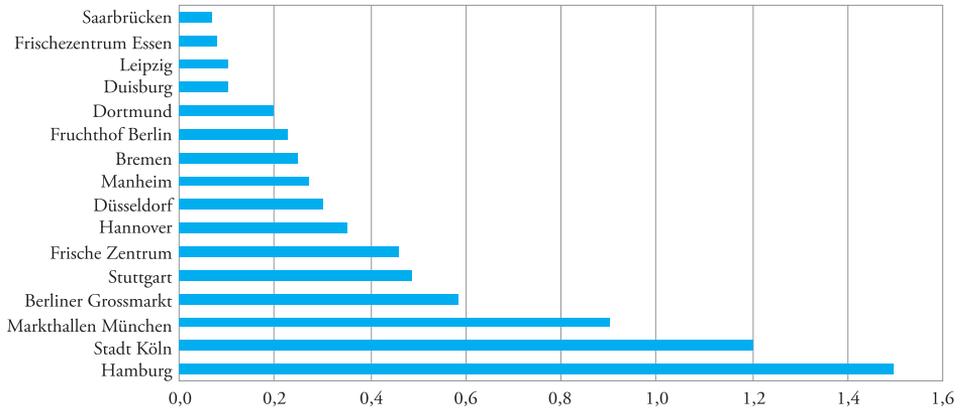


Fuente: Elaboración propia.

Muchas de las centrales de compra alemanas suelen estar ubicadas en España, es el caso de: IberianaFrucht, S.A, que reexporta con destino a Alemania, pero también a Austria, Italia y los países del este; Tengelmann Fruta España, S.L; García Lax, suministrador de Lidl; o la más importante, EdekaFruchtkontor España, S.L. Todas estas empresas son grandes operadores cuya facturación oscila entre los 100 y 250 millones de euros.

Entre las centrales (importadoras) ubicadas en destino encontramos a Doego, suministrador de Rewe, EuroGroup, Ulmer, o Markant que, aunque con sede principal en Suiza, también opera desde Alemania como centro operativo para abordar otros mercados como Austria, República Checa, Polonia y Eslovaquia. Tal y como se aprecia, la complejidad del canal comercial es alta, lo que dificulta el establecimiento de acciones de colaboración entre proveedor y cliente.

**Gráfico 2. Principales mercados mayoristas en Alemania en la venta de frutas y hortalizas.
En millones de toneladas**

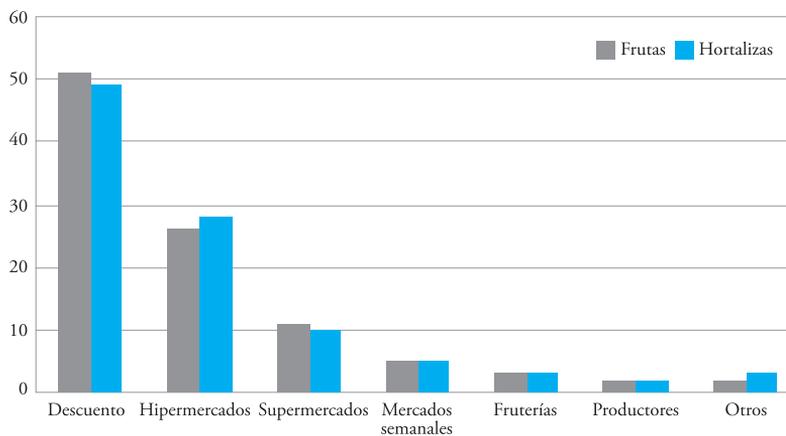


Fuente: Business Development Association of Germany's Fresh Food Markets (2011).

Tal y como se ha comentado, y queda además reflejado en el Gráfico 3, la venta detallista de frutas y hortalizas se realiza en su mayoría en los formatos de descuento, hipermercado y súper. Estos tres canales suponen el 87% de las ventas al consumidor. Sólo las fórmulas de descuento (principalmente Aldi y Lidl) suman casi el 50%. Las ventas a través de pequeños mercados o fruterías son residuales.

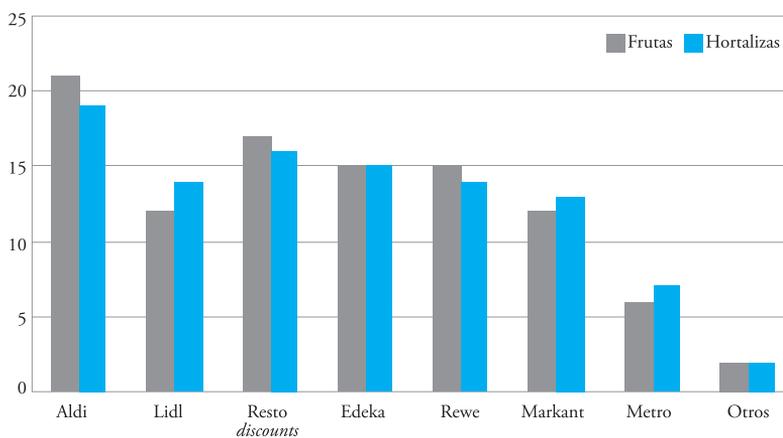
Por enseña (Gráfico 4), la principal cadena de distribución, en volumen de ventas de frutas y hortalizas, es Aldi, seguida de Edeka, Rewe y Lidl. Como resumen, queda patente la fuerza del canal *discount*, cuya filosofía de venta se refleja en una política de compras agresiva que fuerza los precios en origen, en determinados momentos de la campaña, por debajo de los costes de producción. Debe tenerse en cuenta que todas estas empresas son grandes multinacionales; por ejemplo, Lidl es la quinta empresa mundial en distribución minorista con una facturación de 67 mil millones de dólares (Deloitte, 2010).

Gráfico 3. Canales de venta de frutas y hortalizas en Alemania. En porcentaje



Fuente: *Revista FyH* (2011). Elaboración propia.

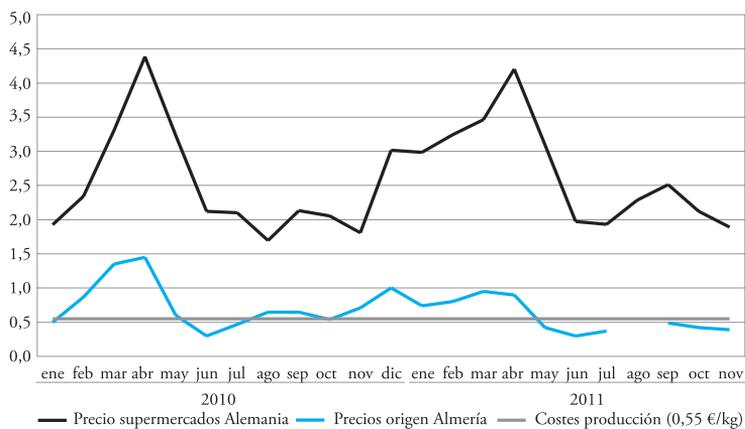
Gráfico 4. Principales enseñas de venta de frutas y hortalizas en Alemania. En porcentaje



Fuente: *Revista FyH* (2011). Elaboración propia.

A modo de ejemplo, en el Gráfico 5, se muestra la correlación entre los precios de liquidación al agricultor de pimiento en origen (Almería) y los precios de venta mensuales medios en los supermercados de Alemania³. Se debe recordar que entre los meses que van de octubre a marzo, Almería representa de media más del 50% de la cuota de importación alemana. En el gráfico también puede observarse una asimetría en el comportamiento de los precios. El cálculo medio de las variaciones positivas de precios súper en Alemania es del 25%, mientras que la media de las variaciones negativas es del 22%. En origen, estos mismos cálculos dan unas proporciones, respectivas, del 21% y del 36%. Es decir, cuando los precios aumentan en destino, en origen crecen proporcionalmente menos; mientras que cuando caen, en origen lo hacen de una manera más acusada. La asimetría de precios en productos perecederos entre proveedor-cliente es reconocida por la bibliografía, un estudio detallado del caso hortícola aplicado al sector exportador almeriense puede verse en Pérez-Mesa *et al.* (2010). De manera adicional, en el Gráfico 5 queda patente que la empresa proveedora se ve forzada, en determinados momentos de la campaña, a vender por debajo del precio de coste. Resumiendo, queda claro que, a pesar de que en determinados meses Almería controla buena parte de la oferta, no consigue rentabilizar su poder. Principalmente, como se comentó arriba, por la imposibilidad de programación de la oferta debido a la atomización empresarial en origen y la obsolescencia de las estructuras productivas, unido a la falta de capacidad de negociación con la distribución.

Gráfico 5. Precios de venta del pimiento en supermercados de Alemania y de liquidación al agricultor en Almería. En €/kg



Fuente: Elaboración propia.

³ Se calcula un coeficiente de correlación del 72%. Los precios son media simple de los siguientes supermercados: Lidl, Edeka, Tengelmann, Real y Rewe.

3. La logística comercial: el caso almeriense

En la actualidad, el transporte hortícola con origen en el sureste de España utiliza, casi en exclusiva, el camión refrigerado como medio de transporte. Dada la relevancia de la determinación de los destinos finales, rutas y puntos intermedios de los desplazamientos de mercancías por carretera para la estimación de su coste total y la optimización de los envíos, se ha realizado una encuesta a exportadores⁴ para poner de relieve cuáles son las principales localidades de descarga (Tabla 3). Tal y como se aprecia, la región de Baviera recibe la mayor proporción con un 43%. Le sigue la región de Colonia (Colonia, Düsseldorf, Dortmund y Duisburg) con un 17%. Los diferentes recorridos utilizados para llegar a Hannover, Hamburgo y Berlín implican que estas ciudades no puedan ser consideradas una zona agrupada. Los datos reflejan la existencia en las principales zonas de descarga de mercados mayoristas de relevancia (es el caso de Munich o Hamburgo), o la presencia de áreas logísticas utilizadas por centrales de compra. El análisis realizado debería servir de base para decidir la localización de plataformas de grupaje y almacenamiento de mercancías, o re-empaquetado de producto en caso de reclamación, con el fin último de mejorar el servicio al cliente y optimizar la logística desde origen.

Tabla 3. Zonas de descarga de las exportaciones hortofrutícolas en Alemania

Destino Final en Alemania	% sobre total del país	Rutas de descarga utilizadas
Hamburgo	10	<ul style="list-style-type: none"> Hamburgo vía Breme Hamburgo vía Lehrte
Berlín	10	<ul style="list-style-type: none"> Berlín vía OttendorfOkrilla
Hannover	5	<ul style="list-style-type: none"> Hannover vía Dortmund
Colonia	17	<ul style="list-style-type: none"> Colonia vía Stuttgart - Rosbach von der Höhe
Stuttgart	15	<ul style="list-style-type: none"> Munich vía Karlsruhe – Stuttgart
Múnich	43	<ul style="list-style-type: none"> Munich vía Karlsruhe – Stuttgart

Fuente: Elaboración propia.

⁴ La muestra está formada por 12 empresas de la Asociación de Organizaciones de Productores de Almería (Coexphal), que suman un total de 242.875 toneladas de exportación. De ese volumen un 34% corresponde al destino Alemania.

4. El caso del abastecimiento de frutas y hortalizas en Edeka

Para finalizar, se expone el caso del sistema de abastecimiento de Edeka para conocer la dimensión y el funcionamiento de la distribución moderna. Esto nos permite comprender la dificultad que implica para un proveedor en origen establecer relaciones estables y beneficiosas con un cliente altamente eficiente.

EDEKA es una de las mayores empresas compradoras en Alemania de frutas y hortalizas, junto con Lidl y Aldi, Rewe, Markant y Metro. El grupo factura más de 45 mil millones de euros. Ocupa el puesto 19 en el ranking mundial de empresas de distribución minorista, el noveno en Europa (Deloitte, 2010).

Otras marcas del grupo son: Spar; AktivDiscount, como supermercados de descuento principalmente ubicados en el norte de Alemania; NettoMarketDiscount, también tiendas de descuento que pertenecían al grupo Netto, que fue comprado por Edeka en 2005 (también operan principalmente en el norte de Alemania); Marktkauf, hipermercados situados en el oeste de Alemania; Plus, súper de descuento que pertenecía a Tengelmann, hasta que en noviembre del 2007 Edeka compró el 70%.

EDEKA se encuentra estructurada como una cooperativa, formada por un total de 4.500 minoristas independientes (8.000 tiendas). Tiene su sede central en Hamburgo: "EdekaZentrale AG & Co KG". Desde aquí se encargan de la dirección estratégica del Grupo. Las compras de frutas y hortalizas las lleva a cabo "EdekaFrucht-kontor", que tiene cinco sucursales: tres en Alemania, una en Valencia (España) y otra en Holanda. A través de la central de compras Alidis realiza las adquisiciones internacionales (junto con Intermarché y Eroski España).

La empresa se organiza dividiendo a Alemania en distintos sectores y cuenta con una sede en cada uno de ellos: Norte, Minden Hannover, Rin-Ruhr, Hessenring, el norte de Baviera, Sajonia y Turingia, el sur de Baviera, y el suroeste.

A través de estos puntos distribuye a cada uno de los supermercados independientes que se encuentran en su zona. Los supermercados Edeka tienen un funcionamiento distinto al del resto de marcas ya que no pertenecen directamente a la compañía, sino a particulares que solicitan a ésta el poder utilizar su nombre. Estos supermercados no se proveen directamente de la central de Hamburgo, sino de aquella sede regional a la que pertenezcan. Esa sede regional sí que se provee de la central de Hamburgo, es decir, de EdekaZentrale AG & CO KG, que distribuye los productos obtenidos por las cinco sucursales, entre las que se encuentra Edeka-Valencia. En Alemania, el grupo poseen una red de 40 almacenes, además de 16 centros de distribución con destino a la cadena de descuento Netto. El suministro se realiza de forma diaria a través de una red de camiones (Edeka, 2012).

Lo primero que destaca es que en este grupo, como en la mayoría de la distribución alemana, el concepto *discount* está fuertemente arraigado, lo que afecta a la baja en la negociación con las empresas comercializadoras hortícolas.

Por otro lado, del análisis general, se desprende la dificultad de colaboración entre proveedor y comprador cuando éste se encuentra altamente organizado. A pesar de que el suministrador puede tener iniciativas propias en cuestiones logísticas, por ejemplo, para el abaratamiento de costes de transporte; el cliente rápidamente se apoderaría del valor añadido generado, bien asumiendo los traslados, bien a través de las rebajas de precios en la negociación de compra-venta. Con este contexto, al suministrador le queda, casi como misión en exclusiva, concentrarse en las tareas de trazabilidad, calidad y salubridad de su producto hasta que éste es puesto a disposición del cliente. Llegados a este punto, el distribuidor debería garantizar que las hortalizas que son adquiridas por el consumidor están en perfecto estado y no han sufrido menoscabo en la fase de venta.

5. Conclusiones

Alemania es el principal cliente de la producción hortícola de España. En los últimos años, los problemas de calidad en origen han sido aprovechados por los competidores para incrementar sus cuotas de mercado. Almería, aún no ha podido recuperar completamente el porcentaje perdido en tomate y pimiento.

A pesar de su volumen de compras, Alemania está por debajo de la media en cuanto a precio pagado a sus proveedores. La estructura comercial detallista es la principal razón. El predominio del formato descuento está forzando, en determinados momentos de la campaña, a liquidar al agricultor por debajo del coste de producción.

La estructura comercial de importación también está dominada directa o indirectamente, por la distribución moderna, que incluso llega a controlar desde origen a sus proveedores, gestionado buena parte del proceso de exportación-importación. Sin embargo, la negociación y venta sigue siendo, en su mayoría, un método poco sistemático, que intenta aprovechar al máximo las carencias de organización en la fase de producción. Este hecho provoca asimetrías en el comportamiento de los precios entre origen y destino.

El poder de negociación de la distribución detallista alemana, debido a su volumen de negocios, y la elevada eficiencia en su organización y gestión, hacen difícil que el proveedor hortícola, individualmente, pueda proponer mejoras logísticas beneficiosas, tanto para él como para su cliente. Sin embargo, la colaboración sectorial

podría promover la creación en destino de plataformas logísticas “multi-cliente” que, por ejemplo, podrían empezar a ubicarse en la región de Baviera.

Teniendo en cuenta la situación actual, el proveedor sólo puede centrarse en la trazabilidad, calidad y la salubridad de su producto desde que éste sale de su empresa hasta que es comprado por el consumidor final. La gestión propia de este proceso, en los puntos de venta, debe ser una cuestión inevitable de colaboración si el intermediario o el detallista no asumen su responsabilidad.

Referencias bibliográficas

- BUSINESS DEVELOPMENT ASSOCIATION OF GERMANY'S FRESH FOOD MARKETS (2011): *Guide Wholesale Markets in Germany*. Berlín, ed. GFI.
- DELOITTE (2010): *Emerging from the downturn: Global power of retailing 2010*. Ed. Deloitte Development LLC.
- EDEKA (2012): *Transport und Logistik: Frischeduldetkeinlangen Wege*. Consultado el 07/06/2012 en <http://www.edeka.de>
- EUROSTAT (2011): Datos de exportación; consultado el 22/06/2011 en <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>
- PÉREZ-MESA, J. C. (2011): “Primeras consideraciones sobre el impacto de la “crisis del pepino” en el sector hortícola español”; en *Cuadernos de Información Económica* (223); pp. 29-36.
- PÉREZ-MESA, J. C. y GARCÍA TORRENTE, R. (2010): “Demanda internacional y control biológico de frutas y hortalizas”; en *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios* (1); pp. 111-122.
- PÉREZ-MESA, J. C.; GALDEANO-GÓMEZ, E. y AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2010): “Retail price rigidity in perishable food products: a case study”; en *Spanish Journal of Agricultural Research* (8, 4); pp. 895-907.
- PÉREZ-MESA, J. C.; GALDEANO-GÓMEZ, E.; y AZNAR-SÁNCHEZ, J. A. (2011): “Management System for Harvest Scheduling: The Case of Horticultural Production in Southeast Spain”; en *International Food and Agribusiness Management Review* (14, 4): 145-164.
- REVISTA FYH (2012): Datos de la distribución de frutas y hortalizas en Alemania. En red, consultado el 12/03/2011 en www.fyh.es

EFFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR SUBORDINACIÓN DE LOS HORTICULTORES MEXICANOS AL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS

Carlos Javier Maya Ambía
Universidad Autónoma de Sinaloa

RESUMEN

El propósito del artículo es analizar la manera en que los horticultores mexicanos han mejorado su posición competitiva en su principal mercado externo buscando estar presentes en el nodo de distribución de la cadena global de valor de los productos hortícolas. Se toma como unidad analítica la cadena mencionada para explicar la participación de México en el mercado mundial de tales productos y en particular su relación de dependencia con el mercado estadounidense.

SUMMARY

Aim of the article is to analyze the strategy of the Mexican producers of fruits and vegetables in order to strength their competitive position within their main foreign market, being present at the distribution node of global value chain of the horticultural products. This chain is taken as analytic unit for explaining the participation of Mexico in the horticultural world market and particularly her dependence from the USA-market.

1. Introducción

Desde la década de 1980 el comercio hortícola mundial ha crecido más velozmente que el resto del comercio agrícola. Mientras que en 1979 el 15,3% de las transacciones globales (suma de importaciones más exportaciones) de productos agrícolas correspondía a los cereales y el 12,1% a frutas y verduras, una década más tarde la cifra para éstas fue del 14,6%, reduciéndose la de cereales a un 12,7%. Pero desde 1999 su participación se ha mantenido por encima del 17%, mientras que la de los cereales ha seguido disminuyendo¹. Estos hechos han llevado a una serie de autores a proponer que el actual régimen alimentario, que se empieza a conformar en la segunda mitad de la década de 1970 y con mayor nitidez durante los 80, se centra en el comercio mundial de frutas y verduras, así como el que existió entre los inicios de la década de 1950 y la de 1970 tuvo como pivote el comercio mundial de granos y el anterior, que operó desde el último cuarto del siglo XIX, cuando se empieza a gestar el primer régimen alimentario internacional, estuvo basado fundamentalmente en el comercio de trigo y cárnicos, llegando a su colapso en la década de 1930 y la Segunda Guerra Mundial².

En el actual régimen alimentario participan países y más precisamente regiones, con los más diversos niveles de desarrollo. En este escenario, México ha venido a desempeñar un papel clave en el abastecimiento de frutas y verduras frescas al mercado de Estados Unidos (EEUU). Recuérdense que actualmente las importaciones representan el 24,1% del consumo de verduras frescas y melones en dicho país y el 31,9% del consumo de frutas, excluyendo plátanos³. En este contexto, el objetivo del presente trabajo es explicar la participación de México en el comercio mundial de frutas y verduras desde la perspectiva de su inserción en la cadena global de valor de este tipo de productos. En particular, se busca entender la forma en que el nodo de distribución de dicha cadena ha sido fundamental para su funcionamiento y cuál ha sido la participación de los horticultores mexicanos en el mismo.

¹ Los datos de FAOSTAT muestran que los otros grupos importantes, como lácteos y cárnicos han aumentado también su participación en el comercio mundial. Los cárnicos en 1999 ya superaron a los cereales, mientras que los lácteos presentan leves variaciones. El grupo mayoritario es sin duda el de frutas y verduras.

² El concepto de régimen alimentario abarca mucho más que flujos comerciales, pues toma en cuenta también el régimen de acumulación, las instituciones, el papel de los estados nacionales en la economía, así como la hegemonía en la política y la economía mundiales. Para orientarse en la abundantísima literatura sobre el tema véase el número 4, monográfico, de la revista *Agriculture and Human Values*, volumen 26, de diciembre de 2009.

³ Datos de Cook (2011).

2. Las cadenas globales de valor de los productos hortícolas (CGVPH)

Frente al enfoque tradicional que divide las actividades económicas en sectores (primario, secundario y terciario) integrados por industrias que agrupan conjuntos de empresas que desempeñan una misma actividad, surge el enfoque que propone dirigir nuestra atención hacia los encadenamientos entre empresas, donde unas de ellas proporcionan los insumos necesarios para la elaboración de cierta mercancía, otras producen dicha mercancía, que a su vez podría servir de insumo para un nuevo producto, asimismo hay empresas que trasladarán los artículos hacia los mercados donde serán adquiridos por comerciantes, quienes los pondrán al alcance de los consumidores finales.

De acuerdo con esta interpretación, la unidad de análisis no serán los sectores o subsectores, por ejemplo el sector primario o, dentro de éste, el subsector agrícola, ni tampoco las industrias o ramos, ni mucho menos las empresas individuales, sino lo que se denomina cadena de valor o cadena de mercancías (Gereffi y Korzeniewicz, 1994). Esta cadena abarca a todos los agentes económicos que sucesivamente van participando en la producción de una mercancía hasta llevarla al consumidor final. De esta manera se borran las fronteras entre sectores, subsectores e industrias y con ello se supera una visión fragmentaria de los procesos económicos. Por el contrario, tomando como eje la cadena de valor, podemos, por una parte, captar la dinámica de las actividades económicas y, por otra, comprender que las interacciones entre los agentes económicos involucrados en una cadena de valor no obedecen exclusivamente a la lógica de la competencia en el mercado, sino que también inciden factores como la colaboración, la complementariedad, la emulación y el liderazgo, todos los cuales se funden en el concepto de gobernanza o gobernancia, tomado del inglés *governance*, que no alude al simple dominio del mercado (Humphrey y Schmitz, 2001).

Lo dicho adquiere una nueva dimensión cuando los miembros de la cadena de valor se ubican espacialmente en localidades de diversos países, es decir, cuando sus actividades se globalizan. Esto nos conduce al concepto de cadena global de mercancías o cadena global de valor (CGV)⁴. Este concepto resulta en especial útil al estudiar actividades como la horticultura de exportación, donde la producción se realiza tanto en regiones ubicadas en países desarrollados, por ejemplo California y Florida en EEUU, o Almería y Huelva en España, como en países subdesarrollados, por ejemplo, Sinaloa, Sonora y Baja California en México, o Agadir en Marruecos⁵.

⁴ Véase Sturgeon (2008).

⁵ Para México véase Schwentesius y Gómez (2000) y para España véase Aznar Sánchez (2006).

Asimismo, la producción se realiza por parte de empresas cuyos capitales pueden ser del país donde se ubican las unidades de producción, o bien tratarse de inversiones extranjeras. Después de la producción viene el manejo postcosecha, cuya parte fundamental es el proceso de empacado (manipulado). Éste puede realizarse en instalaciones anexas a las unidades productivas, como sucede en México, o bien en empaques montados por cooperativas o asociaciones de productores, como ocurre en España. A continuación tiene lugar el traslado del producto, en este caso, a la frontera del país que representa el destino más importante o bien el punto de partida clave para llegar a otros destinos. En el caso de México el destino más importante son varios puntos ubicados en la frontera con EEUU, como son, de Oeste a Este, Tijuana, Mexicali, San Luis Río Colorado, Nogales, Ciudad Juárez y Nuevo Laredo, entre los más relevantes (véase Mapa 1).

Mapa 1. México



En muchos casos estas ciudades se han integrado tanto con sus contrapartes estadounidenses, que para efectos económicos pueden considerarse como una sola región, una región transfronteriza. Desde estos puntos las verduras y frutas frescas se distribuyen al interior de EEUU y en algunos casos se exportan a otros países, como Canadá principalmente, pero también puede ser a Japón, por ejemplo. Dentro de EEUU la proporción mayoritaria de los productos hortícolas se destina a los consumidores del Este y Noreste del país, quienes obtienen estas mercancías de manera creciente a través de las grandes cadenas de supermercados, aunque también siguen estando presentes otros agentes económicos, como son las centrales de abasto, los pequeños comercios y las instituciones que prestan servicios alimentarios, como guarderías, escuelas, hospitales, comedores públicos, cárceles, asilos y demás.

Esta breve descripción nos permite identificar los principales nodos o eslabones que forman las cadenas globales de valor de los productos hortícolas (en adelante CGVPH) y que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Cadena hortícola de valor México-Estados Unidos

Nodo	Producción	Manejo y postcosecha	Transporte	Distribución	Comercialización	Consumo
Actividades	Administración de la producción. Obtención de insumos Proceso de producción	Empacado Enfriamiento	Traslado del empaque al trocadero, a la aduana mexicana, a la aduana de EEUU, introducción a territorio de EEUU	Distribuidoras y/o brokers	Reempacadores Mayoristas Cadenas de supermercados Institucionales (<i>food service</i>)	Consumidores finales

Fuente: Tomado de Maya Ambía y López Barraza (2009: 92). Elaboración propia.

Es importante destacar que las relaciones entre los agentes que participan en los distintos eslabones o nodos de la CGVPH vienen determinadas, como ya se apuntó arriba, tanto por la competencia en el mercado, como influidas por otros factores, como son la lealtad, la confianza, la complementariedad, la emulación y el liderazgo. En el ámbito del comercio hortícola mexicano-estadounidense esto es muy claro, pues es usual la celebración de tratos solo verbales, por lo regular realizados telefónicamente, sin mediar contrato escrito alguno. Cada quién confía en la palabra de su contraparte. De igual manera son determinantes en las transacciones la reputación y la lealtad entre los participantes. Todos estos elementos se combinan para determinar

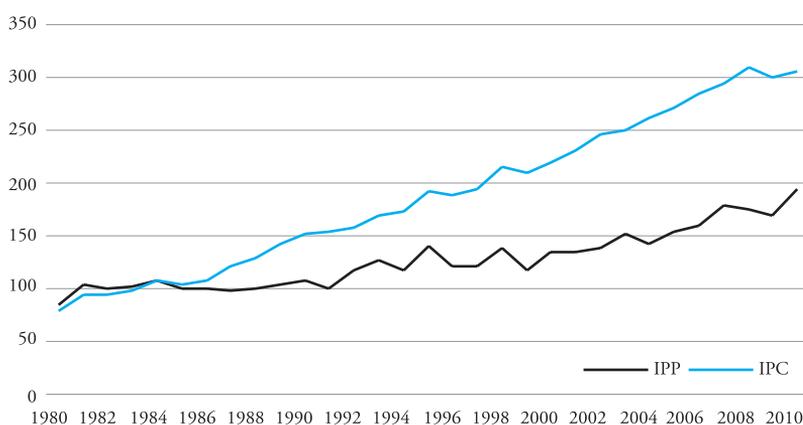
la dinámica de la cadena y definir el ejercicio de la gobernanza dentro de ella. Este término, tomado del vocablo inglés *governance*, significa que existen ciertos nodos de la cadena (puede ser un solo nodo o más) que dictan las pautas de comportamiento de los agentes participantes en toda la cadena. Esta situación no es estática, sino que está sujeta a cambios a lo largo de la historia, de tal suerte que los agentes posicionados en determinado nodo pueden en un cierto momento tener una presencia incipiente, y después de algún tiempo adquirir mayor peso hasta lograr ejercer la gobernanza en toda la cadena. El caso de las CGVPH es muy ilustrativo sobre este dinamismo. Actualmente es evidente la relevancia de las grandes cadenas de supermercados, tanto nacionales como internacionales (como Walmart), como regionales, que se han convertido en numerosas ciudades, tanto de países en desarrollo como desarrollados, en los principales proveedores de los consumidores finales⁶. Asimismo, estas cadenas de supermercados han hecho intentos, con distintos grados de éxito, de acercarse directamente a los productores hortícolas y establecer relaciones contractuales con ellos con el propósito de obtener precios más bajos gracias a la eliminación de intermediarios como al gran poder de mercado que tienen los supermercados frente a los horticultores, sobre todo si éstos operan de manera individual y no organizada colectivamente. Sin embargo, aunque hay indicios de que en la CGVPH los supermercados son quienes ejercen la gobernanza, el trato directo entre ellos y los productores todavía no se ha generalizado a un grado tal que pueda prescindirse del sistema de distribución de productos frescos constituido en EEUU. Esto nos lleva a pensar que este sistema todavía participa en el ejercicio de la gobernanza dentro de la cadena que estamos estudiando.

Cuando hablamos de gobernanza en las CGVPH nos referimos en general al establecimiento o fijación de todos los requisitos, condiciones y normas que deben cumplir los agentes operantes en ella para poder mantenerse en el mercado. En particular, se trata de las normas y estándares a respetar en las prácticas de cultivo, riego, fertilización, control de plagas, cosecha, manejo postcosecha, empackado, refrigeración, transporte, comercialización y presentación de los productos hortícolas, para que logren satisfacer las exigencias de sus consumidores finales. Como generalmente el consumidor final opera de forma individual –y los casos de cooperativas de consumidores, como las que existen en Japón, constituyen raras excepciones–, son actualmente los supermercados quienes se supone que traducen y transmiten dichas exigencias a los demás miembros de la cadena. Es evidente que el cumplimiento de todos los requisitos y el seguimiento de las normas arriba mencionadas implican costos para quienes deben cumplirlos. Por otra parte, quien incurre en estos costos espera poder

⁶ Véase Schwentesius y Gómez (2002) y Brown y Sander (2007).

cubrirlos con los ingresos provenientes de la venta de sus productos y/o servicios. Los márgenes de diferencia entre costos e ingresos determinarán las ganancias y con ello las posibilidades de mantenerse exitosamente en el mercado. Aunque es imposible medir la gobernanza ejercida por los supermercados, un buen indicador puede ser la diferencia entre los precios al productor y los precios al consumidor, como se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Índices de precios al productor y al consumidor de verduras en EEUU



Fuente: *Vegetables and Melons Outlook* (2010).

El gráfico anterior muestra que los precios pagados por el consumidor final de verduras en EEUU han crecido más rápidamente que los precios pagados al productor. Como son los supermercados quienes han ido dominando las ventas finales de dichos productos, puede suponerse que los incrementos de precios al consumidor de manera mayoritaria se han convertido en ingresos de los supermercados⁷. Por otra parte, es válido suponer que los precios al productor corresponden por igual al productor mexicano y al estadounidense, pudiendo darse incluso algunos casos en que el oferente estadounidense opere con precios por encima de los que recibe el mexicano.

⁷ Según Roberta L. Cook (2011), en 2010 las ventas totales de frutas y verduras en EEUU ascendieron a 122,2 mil millones de dólares, de los cuales 69,2 mil millones de dólares (el 56,6%) correspondieron a los supermercados y otros minoristas.

3. Los tres centros hegemónicos de la globalización y la inserción de México en el espacio económico de EEUU a través de su participación en la CGVPH

Lo arriba apuntado vale en general para todas las CGVPH, sin embargo, es pertinente tomar en cuenta las especificidades de la actual globalización, que empieza a conformarse durante la segunda postguerra y adquiere sus actuales características en especial desde la década de 1970. Para los propósitos del presente trabajo debe destacarse el hecho de que no se trata de una globalización uniforme u homogénea, por el contrario es una globalización jerárquica y excluyente, en la que se han constituido tres centros hegemónicos, aunque ninguno de ellos es homogéneo en su interior⁸. Uno de ellos es EEUU, cuya esfera de influencia más fuerte es el continente americano. El segundo es la Unión Europea, donde Alemania de manera acelerada viene ejerciendo el dominio. Y el tercero es Asia del Este, donde el liderazgo corresponde a China y Japón. Decimos jerárquica porque en cada uno de los bloques apuntados existen numerosos países con una posición subordinada, donde sus economías, crecientemente volcadas hacia las exportaciones, dependen del comportamiento de los mercados de los países más desarrollados que son sus clientes. Así, la globalización de la horticultura es de hecho la red conformada por las CGVPH.

México, tanto por razones geográficas como económicas y políticas con una larga historia, se encuentra dentro de la esfera de influencia de EEUU. Esta dependencia se ha agudizado a raíz de la puesta en vigor del TLCAN, sobre todo por lo que toca al sector hortícola, con fuerza orientado a las exportaciones⁹.

Las exportaciones hortícolas de México hacia EEUU se iniciaron a principios del siglo XX, impulsadas por el interés de algunos empresarios estadounidenses que establecieron contacto con horticultores mexicanos, sinaloenses en particular, y los invitaron a producir para el mercado de su país¹⁰. De esta manera los productores hortícolas mexicanos empezaron a vincularse con el mercado estadounidense, convirtiéndose a la larga en proveedores de creciente importancia en ciertos productos, como jitomate, sobre todo durante el período de invierno, cuando baja notoriamente la producción doméstica de EEUU.

⁸ Véase Altvater y Mahnkopf (2002) y Messner (2002).

⁹ Véase Maya Ambía y López Barraza (2009); Maya Ambía y Ponce Conti (2010) y Calleja (2007).

¹⁰ Véase López Barraza (2008).

El vínculo se establece entre empresas estadounidenses distribuidoras de productos hortícolas y agricultores mexicanos¹¹. Las primeras indican a los segundos qué tipo de productos demanda su mercado y les proporcionan créditos para la adquisición de los insumos necesarios, en particular semillas, por lo general desarrolladas por empresas estadounidenses o de otros países avanzados. Asimismo se encargan de introducir las mercancías en territorio estadounidense y posteriormente desplazarlas a lo largo de los canales de distribución del país. En otras palabras, son estas empresas las que conocen el mercado y transmiten a los mexicanos las señales del mismo por lo que concierne a precios, cantidades, calidades y presentaciones del producto. Aunque las señales van cambiando a lo largo de los años, se mantiene la fuerte dependencia de los horticultores mexicanos con respecto a las empresas distribuidoras estadounidenses. Esto lleva a que hacia la década de 1950 los horticultores mexicanos, en particular aquellos que ya habían alcanzado grandes dimensiones y contaban con capacidad económica suficiente, decidieran establecer sus propias empresas distribuidoras en territorio estadounidense. Los horticultores sinaloenses fueron pioneros en este proceso fundando empresas distribuidoras de productos hortícolas en Nogales (Arizona). Legalmente estas empresas eran estadounidenses, aunque su capital fuera de origen mexicano, lo que les permitía no sólo un contacto directo con el mercado de EEUU y de hecho pasar a formar parte del sistema de distribución de hortalizas de ese país, sino también tener acceso a créditos bancarios, en las mismas condiciones que cualquier empresa estadounidense. Por otra parte, es claro que no todos los horticultores mexicanos estaban en disposición de crear sus propias empresas distribuidoras en EEUU, sino únicamente los que ya eran líderes en el mercado, sin embargo, estas distribuidoras de origen mexicano empezaron a manejar no sólo los productos del horticultor fundador de la distribuidora, sino también de muchos otros horticultores de menor escala por lo general, que encontraron mejores condiciones de operación y, probablemente, mayor confianza por parte de sus compatriotas¹². Esto no quiere decir que los productores mexicanos hayan disminuido su grado de dependencia del sistema estadounidense de distribución de verduras y frutas frescas, sino que mejoraron su posición de negociación al pasar a formar parte, directa o indirectamente, de dicho sistema.

¹¹ Véase Maya Ambía y López Barraza (2009).

¹² Las mayores empresas hortícolas de México se localizan en el Valle de Culiacán (Sinaloa). Algunas llegan a cultivar entre 600 y 900 hectáreas, según información directa de la Gerencia de Estudios Económicos y Sociales de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán.

El principal mercado para los exportadores hortícolas mexicanos sigue siendo EEUU, a pesar de los numerosos tratados comerciales signados por México después del inicio del TLCAN¹³. Sin embargo, paralelamente a lo anterior, existen algunos mercados en los que ciertos productos mexicanos han llegado a ocupar los primeros lugares dentro de las importaciones del país en cuestión. Tal es el caso de las ventas externas mexicanas de aguacates, mangos, espárragos, calabaza *kabocha*, limones, melones y sandías a Japón¹⁴. Aunque los volúmenes y correspondientemente los valores de tales ventas están muy por debajo de las realizadas a EEUU, los oferentes mexicanos de los productos mencionados han logrado posicionarse exitosamente en el mercado nipón. De igual forma, después de la firma del TLCAN ha ido ganando importancia para México el mercado canadiense, aunque todavía se encuentra muy distante del estadounidense.

En todos sus mercados, los exportadores hortícolas mexicanos deben enfrentarse a la competencia tanto doméstica como extranjera. Debido a las características estacionales de la producción hortícola, esta competencia depende del momento en el que las mercancías mexicanas entran al mercado. Aunque las exportaciones hortícolas mexicanas se inician en noviembre y concluyen en junio, la actividad se concentra entre diciembre y mayo, siendo enero y febrero los mejores meses. Por esta razón los principales competidores domésticos de los horticultores mexicanos son sus homólogos de Florida, cuyas temporadas de cultivo coinciden. En cuanto a los competidores externos, pueden mencionarse los siguientes, como se observa en la Tabla 2.

De lo anterior se desprende que actualmente los productos mexicanos enfrentan la competencia tanto de países desarrollados, como Canadá y Holanda, como de países en desarrollo, como Guatemala, Perú y Chile. Sin embargo debe tenerse en cuenta que la dinámica de dicha competencia obedece a diversos factores y no siempre puede explicarse en términos de productividad, calidad y precios, sino que pueden estar presente elementos netamente políticos. Tal ha sido el caso de los espárragos peruanos que han desplazado a los mexicanos debido a un acuerdo entre el gobierno estadounidense y el gobierno peruano por medio del cual se compromete el primero a eliminar los aranceles de una serie de productos, como los espárragos, para desincentivar el cultivo de la planta de coca. Se trata de la Ley de Preferencias Arancelarias de los Países Andinos o *Andean Trade Preference Act* (ATPA) de 1991 y renovada en 2002 bajo el nombre de Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas o *Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act* (ATPDEA).

¹³ A la fecha México ha firmado tratados de libre comercio con 43 países. Véase la página de Promexico: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/mexico-y-sus-tratados-de-libre-comercio-con-otros-paises.html>. Consultada el 31 de mayo de 2012.

¹⁴ Véase Maya Ambía (2010).

Tabla 2. Verduras frescas seleccionadas: valor de las importaciones de EEUU de países seleccionados y el mundo en 2010. En miles de dólares americanos

Producto	Canadá	México	Guatemala	Peru	Chile	Holanda	Otros	Mundo
Espárragos	4.312	216.187	0	196.881	110	0	726	418.216
Habichuelas	693	59.015	15.266	825	0	0	1.856	77.656
Brócoli	2.085	90.994	713	0	0	0	14	93.806
Col	16.592	10.529	0	0	0	12	224	27.358
Melón Cantaloup	155	11.886	70.050	0	0	0	53.724	135.814
Zanahorias	33.643	15.376	588	16	0	0	1.965	51.588
Coliflor	4.905	4.990	25	0	0	0	0	9.920
Apio	1.620	15.017	0	0	0	9	5	16.651
Elotes	1.175	35.796	166	24	0	0	3	37.163
Pepinos	95.852	262.522	0	2	0	745	10.907	370.028
Berenjenas	4.114	53.408	427	0	0	2.326	4.139	64.414
Ajos	498	7.008	0	175	421	0	122.039	130.141
Lechugas	25.477	107.155	4	1.683	0	0	420	134.740
Cebollas	37.055	184.229	1.344	24.116	11.919	2.786	6.172	267.620
Okra	0	10.736	330	0	0	0	7.692	18.758
Guisantes	22	15.694	18.393	13.023	0	0	74	47.205
Pimiento morrón	220.152	388.814	1.936	53	0	49.812	26.008	686.774
Chiles	31	224.402	21	129	0	46	6.046	230.675
Calabazas	2.025	234.639	592	5	306	103	5.012	242.682
Tomates	293.775	1.487.397	7.385	0	0	3.400	6.267	1.798.223
Sandías	454	234.084	10.632	0	0	0	3.680	248.850
Selección total	744.636	3.669.876	127.869	236.931	12.757	59.239	256.975	5.108.282

Fuente: *Vegetables and Melons Yearbook Data* (actualizado a 19/05/11) Stock #89011. *Economic Research Service United States Department of Agriculture*. Disponible en: <http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/ers/89011/89011.pdf>. Consultado el 25 de mayo de 2012.

4. La cadena hortícola de valor México-EEUU (CHVMEU): nodos

Dirigiremos nuestra atención ahora a las características actuales de la cadena hortícola de valor México-EEUU (en adelante CHVMEU), explicando cada uno de sus nodos y en especial el nodo de distribución.

En la última temporada registrada (2008-2009) México exportó a EEUU, poco más de 5 millones de toneladas de productos hortícolas, por un valor de 5.578 millones de dólares. Los productos con mayor participación en términos de valor fueron jitomates (16,6%) y aguacates (15,1%), seguidos de lejos por sandías (8,6%), papayas (6,1%), espárragos (5%), chile bell también llamado pimiento morrón (4,6%), chiles picosos (4,3%), pepinos (4,3%), calabazas (4,2%), limones (4,1%), cebollines (3,6%), mangos (3,6%), y otros productos con porcentajes menores¹⁵.

¹⁵ Datos tomados de la página web de la Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas (CIDH), http://s3.esoft.com.mx/esofthands/include/upload_files/4/Archivos/i20091026165321CNPH%20-%20Exportacion%20Total%202008-09.pdf. Consultada el 27 de mayo de 2012.

Puede observarse en la Tabla 3 que los productos exportados por México están en buena parte dentro del grupo de las frutas y verduras principalmente importadas por EEUU desde hace varias décadas.

Debe recordarse que la mayor parte de los productos exportados por México son muy delicados y susceptibles a enfermedades, variaciones de temperatura y humedad, por no mencionar golpes y trato descuidado, todo lo cual repercute en el volumen de la producción y en la calidad del producto.

Otra característica de la CHVMEU es que cada una de las actividades que la constituyen, como son producción y enfriamiento postcosecha, transporte transfronterizo y comercialización, se ubican en localidades geográficas separadas.

El nodo de producción de frutas y verduras comprende diversas áreas geográficas de México, donde se producen uno o más de las principales frutas y verduras exportadas. En algunos casos alguna región se ha especializado en uno o más productos para su exportación. Por ejemplo, Sinaloa se ha enfocado al cultivo de tomates, chile bell, berenjena, pepinos y calabazas; Michoacán ha destacado en la producción de aguacates, mientras que Baja California Norte lo ha hecho en uvas y cebollines, Sonora en calabaza *kabocha* y Veracruz en limones, por mencionar algunos casos. Sin embargo también encontramos productos que se cultivan exitosamente en distintas entidades del país, como es el caso de los espárragos en Sonora, Guanajuato y Baja California Norte, o bien los mangos, que se encuentran en casi todo el país (véase Mapa 1).

El nodo transfronterizo comprende empresas ubicadas bien sea sólo en aquellas localidades mexicanas que colindan con importantes puntos de entrada al territorio estadounidense, o también, como ya quedó apuntado, en dichos puntos. Aunque durante décadas el principal punto de entrada de los productos hortícolas a EEUU fue Nogales (Arizona), actualmente el 41,1% del volumen total entra por el sur del estado de Texas (El Paso, Laredo, McAllen, por ejemplo), mientras que el 36,5% continúa entrando por Nogales (Arizona). Siguen en importancia Tijuana (13,2%), Mexicali (3,7%) y San Luis Río Colorado (2,1%), colindantes respectivamente con las ciudades estadounidenses de San Diego (California), Calexico (California) y San Luis (Arizona). Aquí debe destacarse que ciertos productos se introducen mayoritariamente por alguno de los puntos fronterizos señalados, lo cual está relacionado con la ubicación de los productores en territorio mexicano. Esto explica, por ejemplo, que principalmente por Nogales entren berenjenas, calabazas, chile Bell, ejotes, elotes, melones, pepinos y uvas; mientras que por el Sur de Texas se introducen las mayores cantidades de aguacates, brócoli, cebollas, col china, lechugas, limones y zanahorias. Por Mexicali llegan al mercado de EEUU los mayores cargamentos de cebollines,

Tabla 3. Principales verduras frescas importadas por EEUU. En miles de libras

Año	Espárragos	Brócoli	Zanahorias	Coliflor	Col	Apio	Elotes	Pepinos	Lechuga romana	Otras lechugas	Cebollas	Tomates
1980	7.242	667	108.683	7.292	29.811	4.797	953	316.228	15.144	--	132.830	651.736
1985	18.034	4.461	147.789	16.301	39.090	12.756	6.809	380.484	37.784	--	263.696	850.987
1990	43.779	21.270	122.111	22.076	88.222	40.656	14.695	394.568	17.235	12.133	376.998	795.857
1995	79.126	42.731	222.166	13.137	78.628	56.611	15.517	572.044	51.793	11.705	478.526	1.368.908
2000	159.379	110.514	167.478	17.492	89.932	64.366	51.701	763.361	31.865	32.764	476.860	1.609.386
2005	238.800	183.626	196.568	18.606	114.565	58.855	56.847	955.051	118.974	51.913	659.191	2.098.114
2010	377.190	255.493	323.427	30.751	136.739	77.716	122.398	1.290.971	220.342	103.366	862.654	3.378.565
	Jicamas y calabazas	Pimiento morrón	Chiles	Calabacitas	Berenjenas	Rábanos	Habichuelas	Okra	Ajos	Melón Cantaloup	Sandías	Otros melones
1980	--	174.156	--	86.912	36.808	15.568	25.353	19.724	23.511	169.917	205.725	45.027
1985	--	214.721	25.115	122.055	32.035	14.691	25.401	30.486	33.674	246.042	220.021	94.062
1990	39.419	220.000	79.553	172.837	35.910	24.130	30.041	30.103	39.304	530.255	228.611	201.256
1995	61.180	314.700	195.426	261.884	54.997	37.285	37.661	38.683	50.238	613.124	336.367	274.050
2000	84.569	436.935	327.314	334.538	85.798	35.096	49.544	43.212	63.293	1.119.157	445.957	403.715
2005	103.451	652.574	425.380	524.444	119.263	42.517	60.536	86.300	152.616	951.976	659.773	399.267
2010	112.629	972.060	710.304	620.815	141.751	51.596	121.876	69.829	164.363	949.157	988.148	422.438

Fuente: *Vegetables and Melons Yearbook Data* (actualizado a 19/05/11) Stock #89011. *Economic Research Service United States Department of Agriculture*. Disponible en: <http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/ers/89011/89011.pdf>. Consultado el 25 de mayo de 2012.

coles y espárragos. Pero también encontramos productos que penetran al mercado estadounidense por diversos puntos, como los chiles picosos por el Sur de Texas, Nogales, Puerto Palomas (Chihuahua) y Tijuana; los mangos por el Sur de Texas y Nogales; las papayas por el Sur de Texas y Tijuana; las sandías por Nogales y el Sur de Texas, mientras que el principal producto hortícola de exportación, los tomates llegan a EEUU vía Nogales, Tijuana y en parte el Sur de Texas¹⁶.

El siguiente nodo es el de tránsito transfronterizo, que comprende el transporte de los productos hasta la frontera estadounidense y su puesta en manos de empresas distribuidoras ubicadas ya en territorio norteamericano. Éste es probablemente el nodo más frágil de la cadena, pues el tiempo de transportación de las diferentes zonas productoras de México a la frontera puede ser muy largo, es decir entre 12 y 24 horas o más, dependiendo de factores aleatorios incontrolables por los productores. Además, para que las actividades correspondientes a este nodo se desarrollen de manera fluida, es preciso realizar una serie de trámites, como son reportar y documentar el embarque satisfaciendo los requerimientos del gobierno estadounidense. Una vez cruzada la frontera, el producto queda en manos de las empresas distribuidoras, que en muchos casos, como ya se mencionó, sobre todo en Nogales, pueden ser propiedad de los propios horticultores mexicanos. Sin embargo, independientemente del origen del capital de estas empresas, ellas han sido y siguen siendo piezas clave para que los horticultores mexicanos tengan acceso a su principal mercado externo. Debe recordarse que cuando se inició la horticultura de exportación en México, principalmente en Sinaloa, las empresas distribuidoras ubicadas en la frontera realizaban acciones de promoción, comercialización y financiamiento. Ellas indicaban a los horticultores en qué momento cortar los frutos para poder ser comercializados a tiempo en un mercado caracterizado por la volatilidad de los precios.

Durante la década de 1950 ya había aumentado la participación de las empresas distribuidoras estadounidenses en la horticultura mexicana, por lo que los productores mexicanos deciden realizar esfuerzos para limitarla, pero en esos años se alcanzan grandes cosechas y este exceso de oferta deprime los precios. Ante esta situación los horticultores deciden organizarse para intentar controlar la producción y los volúmenes exportados. Esto produjo un conflicto de intereses entre los horticultores mexicanos y las distribuidoras estadounidenses, quienes estaban acostumbrados a trabajar sin que mediara un contrato¹⁷. Asimismo, muchos horticultores mexicanos ni siquiera podían cubrir sus costos, mientras que las distribuidoras obtenían grandes ganancias. Además, las tensiones entre ambos seguían en aumento, pues los primeros

¹⁶ Consúltese la página de la CIDH mencionada en la nota anterior.

¹⁷ Véase Maya Ambía y López Barraza (2009).

acusaban a los segundos de especular con sus mercancías y no apoyarlos en su lucha contra los productores de Florida. Fue esta situación la que llevó a los horticultores mexicanos a pensar en formas para brindar ellos mismos los servicios de distribución de sus productos en el mercado estadounidense. Así, en 1952 ya encontramos a la empresa Tricar Sales, de capital sinaloense, operando en Nogales (Arizona). Este ejemplo fue seguido por otros horticultores y en los primeros años de la década de 1970 se establece la mayor parte de las distribuidoras propiedad de mexicanos. Pero los horticultores mexicanos no solamente destinan sus capitales a empresas distribuidoras, sino que amplían su participación en otros nodos de la cadena de valor, pues invierten en fábricas de materiales de empaque y en equipo de transporte. En estas condiciones, los horticultores mexicanos, al contar con sus propias distribuidoras, pueden acceder directamente a créditos de bancos de EEUU sin necesidad de intermediarios. Además, al estar presentes físicamente en el mercado estadounidense, los horticultores mexicanos podían elevar la reputación de sus productos y conocer mejor el mercado y las tendencias en las preferencias del consumidor estadounidense.

Es comprensible que no todos los horticultores pudieron avanzar en la integración vertical arriba descrita, por lo que tuvieron que seguir trabajando con distribuidoras estadounidenses o bien con aquellas fundadas por sus compatriotas. Las empresas distribuidoras son pieza clave en toda la cadena, debido a que, además de vender y distribuir los productos, pueden proporcionar a los horticultores financiamiento, semillas, asesoría en las labores de siembra, cosecha, clasificación y embalaje. Esto explica además el hecho de que los propios distribuidores han promovido cambios en el proceso productivo, orientados hacia un mejor cumplimiento de las exigencias sanitarias y fitosanitarias, en particular en momentos en que la inocuidad alimentaria se ha convertido en prioridad.

El siguiente nodo de la CHVMEU corresponde a la comercialización, la cual involucra a mayoristas, minoristas y *brokers*, es decir, comisionistas ubicados en México, EEUU y Canadá, que compran, venden, transportan los productos y vigilan el cumplimiento de los acuerdos entre compradores y vendedores. En este nodo los mercados mayoristas fueron el principal agente durante mucho tiempo, sin embargo este lugar ha sido ocupado desde hace décadas por las cadenas de supermercados, tendencia primero presente en los países desarrollados y después en el resto del mundo. De ahí que actualmente los principales clientes de las empresas distribuidoras sean dichas cadenas. En este nodo también participan los mercados llamados institucionales que incluyen escuelas, hospitales, etc., y los reempacadores, que compran al mayoreo y empacan de nuevo la mercancía con sus propias marcas.

Aunque en todos los nodos hasta aquí mencionados es imprescindible la fuerza de trabajo asalariada, es fundamentalmente en las labores de cultivo, cosecha y empaque donde los trabajadores, hombres, mujeres y niños juegan un papel clave. De hecho se trata de una forma de globalización de la fuerza de trabajo, ya que según cifras de UNICEF y del gobierno mexicano para el año 2006, había en todo el país 230.042 jornaleros agrícolas migrantes, provenientes principalmente de los estados más pobres ubicados en el sur del país (Guerrero y Oaxaca especialmente) y cuyos destinos usuales son mayoritariamente los estados del norte, en particular Sinaloa (76.000 jornaleros migrantes), Sonora (57.000) y Baja California (norte y sur, 32.000), aunque también debe mencionarse que algunos jornaleros continúan su recorrido para trabajar temporalmente en EEUU y, un fenómeno relativamente reciente, es el creciente flujo de personas provenientes de países centroamericanos¹⁸. En su mayoría, se trata de familias enteras de jornaleros migrantes y todos, incluyendo niños entre cinco y catorce años, participan en las labores del campo. Algunos hablan de más de cuatrocientas mil familias migrantes en México. Por otra parte, aunque se trata de mano de obra altamente cualificada, pues las hortalizas requieren sumo cuidado en su manejo, por lo general reciben bajas remuneraciones y tienen que soportar condiciones de vida inhumanas. Aunque nacionalmente ellos representan aproximadamente la mitad de todos los jornaleros agrícolas, en algunos lugares, como Sinaloa, Sonora, Baja California y Chihuahua, Jalisco y Nayarit, constituyen la mayoría de la fuerza de trabajo agrícola¹⁹.

Otro grupo también digno de mención son las mujeres empleadas por lo general en los empaques de las empresas hortícolas del norte de México. En este caso pueden ser migrantes o locales, pero es usual que sean mujeres. El buen desempeño de las tareas de selección y empaque de la fruta es imprescindible para asegurar la calidad del producto ofrecido. Sin embargo, es frecuente que las condiciones laborales y las remuneraciones de estas trabajadoras se encuentren por debajo de las de sus colegas masculinos²⁰.

La cadena analizada termina con los consumidores estadounidenses, quienes son los que finalmente deciden qué comprar y son sus hábitos de consumo los que van determinando qué productos permanecen en el mercado y cuáles no. En el caso de los productos hortícolas hay una serie de elementos de diversa naturaleza, no sólo económica, que influyen en el consumo. A manera de ilustración se mencionan brevemente los siguientes. En primer lugar tenemos los cambios demográficos consistentes en que una proporción creciente de la población está formada por personas de más de 65

¹⁸ Véase Sedesol (2006).

¹⁹ Existen numerosos trabajos sobre los trabajadores hortícolas. Uno de los más completos publicados recientemente es el de Carton de Grammont y Lara (2010).

²⁰ Aunque la bibliografía sobre el trabajo femenino en la agricultura mexicana es muy amplia, remitimos al lector solamente al trabajo de Macías (2006) sobre Sayula, Jalisco y a la bibliografía manejada por este autor.

años de edad, quienes normalmente se preocupan por su salud más que otros grupos etarios y por lo tanto tienden a aumentar su ingesta de frutas y verduras. En segundo lugar, la creciente incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo asalariada hace que dispongan de menos tiempo para la preparación de alimentos en casa para sus familias, de ahí la creciente demanda de alimentos preparados o listos para cocinarse o comerse, como es el caso de ensaladas ya preparadas, frutas o verduras lavadas y cortadas, paquetes con combinaciones de diversas frutas ya peladas y rebanadas. En tercer lugar está el creciente número de hogares unipersonales, lo cual induce al consumo de alimentos fáciles de preparar, como son frutas y verduras. En cuarto lugar tenemos en EEUU el crecimiento de grupos étnicos, como los latinos y los asiáticos, en cuyas tradiciones culinarias ocupan un puesto relevante las frutas y verduras. Finalmente, aunque no menos importante, debe mencionarse el fenómeno de la obesidad, que se está convirtiendo en la pandemia del siglo XXI y para combatirla el primer paso es llevar una dieta sana en la cual son imprescindibles las frutas y verduras²¹.

5. Consideraciones finales

La experiencia de los horticultores mexicanos en su inserción a las cadenas globales de valor de productos hortícolas, que se ha reseñado esquemáticamente, nos muestra las complejidades del proceso actual de globalización, así como el hecho de que en dicho proceso intervienen numerosos factores que no se agotan en lo económico, y mucho menos en los mecanismos del mercado.

De la misma manera hemos visto que esta experiencia puede comprenderse mejor si empleamos para estudiarla el concepto de cadena global de valor y tratamos de analizar su estructura en forma de nodos articulados y su funcionamiento impulsado por lo que se ha llamado gobernanza en la literatura sobre el tema. De esta manera podemos valorar, por una parte, la importancia del nodo de distribución y su relación con los demás nodos y, por la otra, entender los esfuerzos de los agentes económicos por afianzar su presencia en determinado nodo o bien por ampliarla a varios nodos.

Finalmente, el estudio analizado nos muestra que el éxito o fracaso de los agentes económicos, en este caso los horticultores mexicanos, no puede preverse de antemano, sino que responde a una correlación de fuerzas y factores cambiantes, en ocasiones impredecibles.

²¹ Al respecto ha sido muy importante el programa del gobierno de EEUU que promueve el consumo diario de cinco raciones de frutas y verduras. Véase la página: <http://www.cdc.gov/nccdphp/dnpa/5aday/>. *Let's Move* es otra organización gubernamental especialmente orientada a combatir la obesidad infantil (<http://www.letsmove.gov>). También existen organizaciones privadas, algunas incluso no lucrativas en lucha contra la obesidad. Por ejemplo *Shape Up America* (<http://www.shapeup.org/>) y *National Action Against Obesity* (<http://www.actionagainstobesity.com>), por mencionar algunos ejemplos.

Referencias bibliográficas

- ALVATER, E. y MAHNKOPF, B. (2002): *Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Politik, Ökologie in der Weltgesellschaft*. Münster (Alemania); Westfälisches Dampfboot.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2006): *La competencia entre la horticultura intensiva de Marruecos y España*; Thomson-Civitas; Navarra.
- BROWN, O. y SANDER, C. (2007): *Supermarket Buying Power. Global Supply Chains and Smallholder Farmers*. International Institute for Sustainable Development, Winipeg, Canadá.
- CALLEJA, M. (2007): *Intermediarios y comercializadores. Centrales de distribución de frutas y hortalizas mexicanas en Estados Unidos*. Guadalajara/Los Ángeles/México: Universidad de Guadalajara, UCLA Program on Mexico PROFMEX/WORLD, Casa Juan Pablos.
- CARTON DE GRAMMONT, H. C. y LARA, S. M. (2010): "Productive Restructuring and 'Standardization' in Mexican Horticulture: Consequences for Labour"; en *Journal of Agrarian Change* (10); pp. 228-250.
- COOK, R. (2011): "Fundamental Forces Affecting U.S. Fresh Produce Growers and Marketers", en *CHOICES. A publication of Agricultural & Applied Economics Association* (cuarto trimestre; 26, 4). Disponible en: <http://www.choicesmagazine.org>. Consultado el 2 de junio de 2012.
- GEREFFI, G. y KORZENIEWICZ, M., eds. (1994): *Commodity chains and global capitalism*. Connecticut y Londres; Greenwood Press.
- HUMPHREY, J. y SCHMITZ, H. (2001): "Governance in Global Value Chains"; en *IDS Bulletin* (32, 3).
- LÓPEZ BARRAZA, L. M. (2008): *La gobernanza de las distribuidoras en la cadena hortícola de valor Sinaloa-Estados Unidos*. Tesis Doctoral en Economía; Universidad Autónoma de Sinaloa (México).

- MACÍAS, A. (2006): “Estrategias laborales de los empresarios hortícolas en México. El caso de Sayula, Jalisco”; en *Cuadernos de Desarrollo Rural* (56); pp. 83-115.
- MAYA AMBÍA, C. J. (2010): *Japón y México en el mercado hortícola mundial*. Universidad Autónoma de Sinaloa; Plaza y Valdés Editores, México.
- MAYA AMBÍA, C. J. y LÓPEZ BARRAZA, L. M. (2009): “El nodo de distribución en la cadena hortícola de valor México-Estados Unidos: el caso de las exportaciones sinaloenses de productos frescos”; en *Región y Sociedad. El Colegio de Sonora* (46); pp. 79-112.
- MAYA AMBÍA, C. J. y PONCE CONTI, Y. C. (2010), coords.: *Apertura comercial y (sub) desarrollo regional. La experiencia de Sinaloa*. Plaza y Valdés editores; México.
- MESSNER, D. (2002): “The Concept of the ‘World Economic Triangle’. Global Governance Patterns and Options for Regions”; en *IDS Working Paper n° 173*; Institute of Development Studies; Brighton.
- SCHWENTESIUS, R. y GÓMEZ, M. A. (2000): *Internacionalización de la horticultura*. Universidad Autónoma Chapingo, México.
- SCHWENTESIUS, R. y GÓMEZ, M. A. (2002): “The Rise of Supermarkets in Mexico: Impacts on Horticulture Chains”; *Development Policy Review* (20, 4); pp. 487-502.
- SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL), JORNALEROS AGRÍCOLAS, UNICEF (2006): *Diagnóstico sobre la condición social de las niñas y niños migrantes internos, hijos de jornaleros agrícolas*. Disponible en: http://www.unicef.org/mexico/spanish/mx_resources_diagnostico_ninos_jornaleros.pdf. Consultado el 1 de junio de 2012.
- STURGEON, T. J. (2008): “From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization”; *Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology, Working Paper Series*, MIT-IPC-08-001.

