



18

Serie Economía

El sector de la comercialización hortícola en Almería

Concentración, perspectiva y logística

José Ángel Aznar Sánchez
Emilio Galdeano Gómez
José Álvarez Ramos
Juan José Tapia León
Ángeles Godoy Durán

El sector de la comercialización hortícola en Almería

**Concentración, prospectiva
y logística**

Serie **Economía** [18]

El sector de la comercialización hortícola en Almería

**Concentración, prospectiva
y logística**

José Ángel Aznar Sánchez

Emilio Galdeano Gómez

José Álvarez Ramos

Juan José Tapia León

Ángeles Godoy Durán

El sector de la comercialización hortícola en Almería Concentración, prospectiva y logística

© 2013 del texto: los autores

© 2013 de la edición: Cajamar Caja Rural

Edita: Cajamar Caja Rural

Plaza Barcelona, 5. 04006 ALMERÍA

Teléfono: (+34) 950 210 386

publicaciones@cajamar.com

www.publicacionescajamar.es

ISBN-13: 978-84-95531-56-8

Depósito Legal: AL-XXXX-2013

Diseño y maquetación: Beatriz Martínez Belmonte

Imprime: Escobar Impresores, SL. El Ejido (Almería)

Fecha de publicación: Marzo 2013

Imagen de cubierta: cedida por Nova Imagen

Impreso en España / *Printed in Spain*

Cajamar Caja Rural 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.

«...pero lo que yo veo es un conjunto de líderes
decididos a enfocar analíticamente sus retos
y enfrentarse a ellos sin prejuicios.»

Jim O'Neill, *El mapa del crecimiento*

«Emprender no es sólo crear una empresa,
también es hacer que mejore nuestro perfil profesional.»

Ken Zolot, Massachusetts Institute of Technology

PRÓLOGO.....	11
PRESENTACIÓN.....	13
CARACTERIZACIÓN Y DESAFÍOS DEL SECTOR DE LA COMERCIALIZACIÓN	17
<i>José Ángel Aznar, Emilio Galdeano, Ángeles Godoy y Juan José Tapia</i>	
1. La horticultura intensiva: un sector estratégico en el comercio exterior de Almería	17
2. Evolución y caracterización del comercio exterior de la horticultura intensiva de Almería	19
3. El sistema de comercialización hortícola de Almería	25
4. La concentración empresarial del sector de la comercialización de hortalizas de Almería	27
5. La concentración de la demanda y sus objetivos	34
ANÁLISIS DE PROSPECTIVA SOBRE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	47
<i>Juan José Tapia, Ángeles Godoy, José Ángel Aznar y Emilio Galdeano</i>	
1. Objetivo y metodología de estudio	47
2. Análisis descriptivo	49
3. Estudio de las diferencias en función del tamaño empresarial	67
4. Análisis de correlación y regresión multivariante con otras variables económicas de las empresas	76
MEJORA DE LA LOGÍSTICA Y CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA EN DESTINO	81
<i>José Álvarez Ramos</i>	
1. Mejora de la logística y el transporte.....	81
1.1. <i>Innovaciones en la logística y el transporte marítimo</i>	83
1.2. <i>Alternativa intermodal camión-barco-camión</i>	84
2. Plataforma propia de distribución en destino.....	85
2.1. <i>Ubicación de una plataforma-piloto</i>	87
2.2. <i>Consideraciones previas para la instalación de la plataforma en la zona de Barendrecht</i>	88
2.3. <i>Estrategia comercial. Experiencias a considerar</i>	91
CONCLUSIONES.....	93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	107
Anexo I. Formato de encuesta realizada a los directivos de empresa	109
Anexo II. Listado de los directivos entrevistados y de las empresas a las que pertenecen.....	119
Anexo III. Análisis de correlación	121

Prólogo

En el año 2009 se instauró la Cátedra Cajamar de Economía y Agroalimentación en la Universidad de Almería, con dos objetivos clave, entre otros: aportar al sector agroalimentario trabajos de investigación y experimentación que ayudaran a la toma de decisiones para la mejora técnica, social y económica de este sector básico en nuestra provincia y por otro lado difundir las bondades del modelo de agricultura intensiva de alto rendimiento a nivel mundial.

Dentro del primer objetivo enunciado, la Cátedra presenta esta publicación con el fin de ofrecer al sector alternativas que permitan mantener o mejorar su competitividad. Se ha realizado un trabajo de campo, amplio y exhaustivo, obteniendo una serie de resultados que aportan diversas consideraciones y recomendaciones dignas de tenerse en cuenta por el primer y principal sector de la provincia.

El aspecto productivo de nuestro modelo ha sabido dar respuesta a las dificultades encontradas mediante la introducción permanente de tecnologías innovadoras. Creo que aspectos comerciales y logísticos pueden beneficiarse de lo que se presenta en este trabajo, de modo que se defina un futuro prometedor para la economía almeriense. El estudio desarrolla la situación actual y de las mejoras que tendrían que darse en las empresas vendedoras de productos hortícolas para superar lo que podrían considerarse «aspectos vulnerables», tomando y adoptando decisiones que, aún siendo conocidas por muchas de las personas inmersas en el sector, sin embargo, se han ido posponiendo.

Desde la Cátedra agradecemos el esfuerzo realizado por los autores de este trabajo y, sobre todo, el enfoque práctico con el que se ha planteado la publicación. Seguro que el sector va a reflexionar sobre las ideas y recomendaciones que se plantean, esperando que se hagan realidad en tiempos venideros. Estamos convencidos de que si dotamos a nuestra locomotora económica de un motor evolucionado en estructuras de recursos humanos y en el proceso de distribución de nuestros productos, se garantizará el futuro económico de esta tierra.

Francisco Camacho Ferre

Director de la Cátedra Cajamar de Economía y Agroalimentación
de la Universidad de Almería

Presentación

La horticultura intensiva desempeña un papel fundamental en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Almería. Este sector ha superado hasta el momento todos los obstáculos que han ido apareciendo desde su surgimiento en la década de los años sesenta del pasado siglo. Sin embargo, una de las deficiencias que ya se señaló en las primeras etapas de su desarrollo era la excesiva atomización de sus empresas de comercialización. Este déficit ha acabado convirtiéndose en estructural, puesto que actualmente sigue estando presente. Sin embargo, durante los últimos años el contexto internacional y los mercados de destino de las hortalizas almerienses han experimentado cambios tan notables en sus comportamientos y funcionamiento que hacen que esta debilidad sea aún más evidente y que se requiera una respuesta adecuada puesto que está en juego el futuro de una parte importante del sector. Abordar esta cuestión, así como las consecuencias que está teniendo y puede tener en distintos ámbitos, constituye el objetivo fundamental de la primera parte de esta investigación.

Así, en el Capítulo 1 se estudia y resalta el papel que viene desempeñando la horticultura intensiva como un sector estratégico en el comercio exterior de Almería. Se analiza la evolución que ha seguido el comercio exterior hortícola durante las últimas décadas y se muestran sus rasgos más característicos. Se expone la configuración básica del sistema de comercialización hortícola de Almería. Se analiza el proceso de concentración empresarial que ha tenido lugar en el sector de la comercialización durante los últimos años realizando un análisis comparado con distintos ámbitos al objeto de ponderar los resultados alcanzados hasta el momento. Por último, se aborda el proceso de concentración de la demanda en los mercados europeos y las repercusiones que está teniendo sobre las empresas de comercialización almerienses, así como las estrategias que éstas pueden seguir para tratar de adaptarse a esta nueva situación.

La parte central de este trabajo la ocupa el Capítulo 2, en el que se realiza un análisis de prospectiva de las comercializadoras del sector hortofrutícola, enfocado a la obtención de datos sobre diversas estrategias empresariales. Con este objeto, se

confeccionó una encuesta orientada a la recogida de información sobre distintos aspectos estratégicos enmarcados en tres tipos de cuestiones básicas: a) relativas a la comercialización, incluyendo internacionalización, clientes, producto, calidad, precios, logística y planificación de la oferta; b) relativas a la inversión y capital humano, incluyendo políticas de I+D+i, formación de personal y necesidades formativas; c) relativas a la problemática actual y a retos de futuro, considerando tanto la situación de la empresa individual como el sector en su conjunto.

El método utilizado ha sido el de la entrevista personal a varios responsables de cada una de las empresas (gerente, director comercial y presidente), trabajando con una muestra final de 34 empresas y obteniendo información de un total de 51 cuestionarios completados. Utilizando el criterio de juicio prudencial en la selección muestral, por tratarse de un estudio bastante específico, se han considerado empresas de distinto perfil (SCA, SAT, SA y SL) en base a su relevancia en el ranking provincial. Con ello se ha obtenido una representatividad de la muestra de casi el 80 % en volumen de comercialización del sector.

En el Capítulo 3 se aborda la mejora de la logística y el transporte teniendo en cuenta medios alternativos al transporte por carretera. Se presenta una alternativa intermodal a ese medio de transporte, debido al encarecimiento de éste y a las trabas, cada día mayores, por parte de las autoridades europeas al citado medio por las razones que se exponen en este capítulo. También se estudian los requisitos que debe cumplir una posible plataforma en destino, y evitar el fracaso de diversas experiencias llevadas a cabo en los últimos años. Hay que tener en cuenta que la plataforma en destino puede funcionar con cualquier tipo de transporte, aunque lo deseable es que se beneficie de las facilidades intermodales de los grandes centros logísticos europeos de productos hortofrutícolas.

El presente estudio se ha planteado con un enfoque práctico al objeto de que los empresarios y profesionales almerienses puedan disponer de más elementos a tener en cuenta a la hora de apoyar las iniciativas para una internacionalización, cada vez más necesaria, de sus empresas. El sector tiene que ser audaz y dar un paso más en la cadena exportadora, pues en ello puede estar la supervivencia de este sector tan vital para la economía almeriense.

Por último, nos gustaría terminar con un doble agradecimiento. Por una parte, al Director de la Cátedra Cajamar de Economía y Agroalimentación, Francisco Camacho Ferre, por impulsar y apoyar esta investigación; y a los responsables de Cajamar, Roberto García Torrente y David Uclés Aguilera, que han contribuido a que esta publicación sea una realidad.

Por otra parte, este estudio tiene como principales protagonistas y destinatarios finales a todos aquellos que trabajan en torno al sector de la comercialización hortofrutícola de Almería. En este sentido, deseamos transmitir nuestro especial agradecimiento a las empresas del sector y a los responsables que nos han brindado su opinión y colaboración en la realización de las entrevistas.

Los autores

Caracterización y desafíos del sector de la comercialización

*José Ángel Aznar Sánchez, Emilio Galdeano Gómez,
Ángeles Godoy Durán y Juan José Tapia León*

Universidad de Almería, Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario ceiA3

1. La horticultura intensiva: un sector estratégico en el comercio exterior de Almería

Uno de los rasgos que ha caracterizado a la economía almeriense a lo largo de las últimas décadas ha sido su importante vocación exportadora, configurándose como una provincia con una base económica fuertemente orientada al exterior. Esta importante vertiente exportadora se pone de manifiesto al medir la magnitud de los flujos comerciales con relación a la producción total (Tabla 1)¹. Así, al analizar el comercio exterior de la provincia se observa que presenta un grado de apertura inferior a la media andaluza y nacional, lo que es consecuencia de la baja participación de las importaciones almerienses, ya que la propensión exportadora es muy elevada (se exporta el 16,8 % de lo producido, frente al 16 % de Andalucía y al 20,5 % de España). Además, el saldo positivo que mantiene en todo momento la balanza de mercancías provincial resalta la supremacía de las exportaciones frente a las importaciones y esta superioridad es de tal magnitud que le lleva a presentar la mayor tasa de cobertura de Andalucía (2,14 frente a una media andaluza de 0,78 y nacional de 0,82), contribuyendo a compensar el elevado déficit comercial andaluz y nacional². Su trascendencia exportadora supera los límites provinciales alcanzando un notable peso en el contexto regional como pone de manifiesto que en 2011 represente el 9,41 % de todo lo exportado por Andalucía y ocupe el puesto 24 en el *ranking* nacional de exportaciones por provincias.

El examen del comercio exterior por secciones de arancel muestra el lugar destacado que ocupan las exportaciones de productos hortícolas que se configuran como el núcleo fundamental al representar alrededor del 80 % de las

¹ Es necesario advertir que la información expuesta sólo explica la balanza comercial de forma aproximativa, ya que no recoge las exportaciones e importaciones con el resto de España y sólo se computan las realizadas por empresas que tienen su origen en Almería. Además, estas limitaciones no ejercen un efecto homogéneo para todas las provincias ni para todos los capítulos (Aznar Sánchez, 2007).

² Para un análisis de la internacionalización de la economía almeriense véase Sánchez Pérez y Segovia López (2005).

ventas provinciales al exterior (Tabla 2). Esta supremacía se ha ido acrecentando a lo largo de los años, de manera que si en 1988 su significación sobre el total de las exportaciones provinciales era del 71,4 % en 2011 se sitúa en el 79,3 %. Estos datos de exportación ponen de manifiesto la relevancia del sector hortofrutícola en el comercio exterior no sólo provincial sino también regional y nacional; y su carácter estratégico para la agricultura y exportaciones españolas configurándose como una de sus actividades económicas más competitivas y que están contribuyendo al mantenimiento de la actividad y el empleo en un entorno de fuerte recesión económica (Mercasa, 2012).

Tabla 1. Ratios de comercio exterior de Almería en 2011

	Importaciones (miles euros)	Exportaciones (miles euros)	T. cobertura (X/M)	T. apertura (X/PIB*)	T. apertura (X+M/PIB*)
Almería	1.003.009	2.150.929	2,14	16,8	24,7
Andalucía	29.211.534	22.851.124	0,78	16,0	36,4
España	260.823.226	214.485.546	0,82	20,5	45,4

* Datos referidos a 2009.

Fuente: Dirección General de Aduanas e INE. Elaboración propia.

Tabla 2. Principales exportaciones de Almería por capítulos en 1988 y 2011

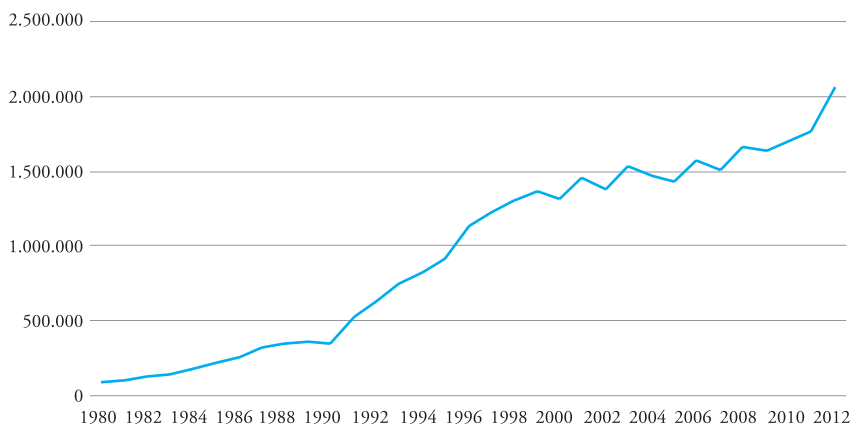
Capítulo	Descripción	Miles de euros		Porcentaje sobre el total	
		1988	2011	1988	2011
07	Hortalizas, plantas, raíces, etc.	135.360	1.506.772	48,0	70,1
08	Frutas y frutos comestibles, cortezas	66.105	197.802	23,4	9,2
68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, etc.	228	150.488	0,1	7,0
39	Plástico y sus manufacturas	841	49.261	13,3	2,3
25	Sal, azufre, tierras y piedras, etc.	37.521	37.047	0,3	1,7
84	Reactores nucleares, calderas, etc.	256	29.286	0,1	1,4
87	Vehículos automóviles, tractores, etc.	1.345	3.804	0,5	0,2
06	Plantas vivas y productos de floricultura	345	12.895	0,1	0,6
03	Pescados y crustáceos. Moluscos	145	9.689	0,1	0,5
04	Leche y productos lácteos, huevos, etc	34	6.819	0,1	0,3
Total 10 capítulos		242.146	2.003.863	85,9	93,2
Total exportado		282.193	2.150.929	100,0	100,0

Fuente: Dirección General de Aduanas. Elaboración propia.

2. Evolución y caracterización del comercio exterior de la horticultura intensiva de Almería

El sector de la horticultura intensiva almeriense ha incrementado su capacidad productiva de manera notable en las tres últimas décadas. En concreto, la producción hortícola se ha más que cuadruplicado pasando de 669.218 t en 1975 a 2.973.614 t en 2012, campaña en la que se ha alcanzado un nuevo máximo histórico. Paralelamente al crecimiento de la producción hortícola ha tenido lugar un desarrollo en las estructuras de comercialización que ha contribuido de forma notable a aumentar el valor añadido generado por la horticultura intensiva en la economía provincial. De existir una total dependencia de las comercializadoras de otras provincias del levante español en los años sesenta, se ha pasado a vender directamente desde Almería casi la totalidad de los productos, tanto en mercados españoles como del resto del mundo, lo que ha permitido la rápida y constante incorporación de la producción hortícola a la exportación que ha pasado de 87.872 toneladas en la campaña 1979/80 a 2.067.803 toneladas en la de 2011/12 (Gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones hortícolas de Almería. En toneladas

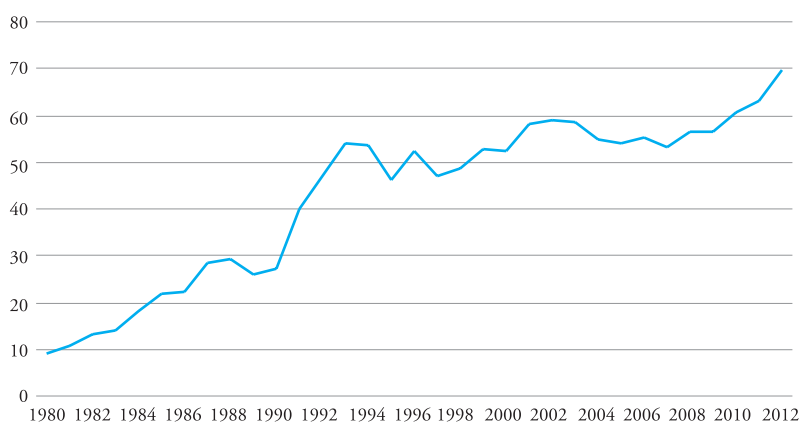


Fuente: Fundación Cajamar (2012).

La comercialización empezó por el mercado interior español, no siendo hasta finales de la década de los setenta cuando se iniciaron las ventas en los mercados exteriores, que en 1980 representaron sólo el 9 % del total de la producción. Estos mercados exteriores han ido absorbiendo el aumento de la producción que anualmente ha tenido lugar, de forma que en la actualidad el 69,5 % de la producción hortícola almeriense se vende en el exterior (Gráfico 2), ratio que supone un cifra récord.

En la evolución seguida por las exportaciones hortícolas almerienses se puede observar como el gran impulso tuvo lugar a partir de la incorporación a la Comunidad Económica Europea (CEE). Sin embargo, el crecimiento de las ventas exteriores no se produjo de inmediato debido a las numerosas trabas que el Tratado de Adhesión impuso al sector de frutas y hortalizas frescas al aplicársele un período transitorio atípico de diez años y tener que hacer frente a unos precios de referencia como cualquier otro país tercero. No obstante, una vez alcanzado el período de verificación y la adaptación a la normativa comunitaria en 1990, los efectos benéficos sobre las exportaciones se mostraron en toda su magnitud, ya que es cuando realmente empezó la integración que culminó el 1 de enero de 1993 (Molina Herrera, 1991). Así, desde ese momento hasta nuestros días las exportaciones se han sextuplicado, pasando de 344.335 t en la campaña 1980/90 a 2.067.803 t en la de 2011/12, que constituye un máximo histórico.

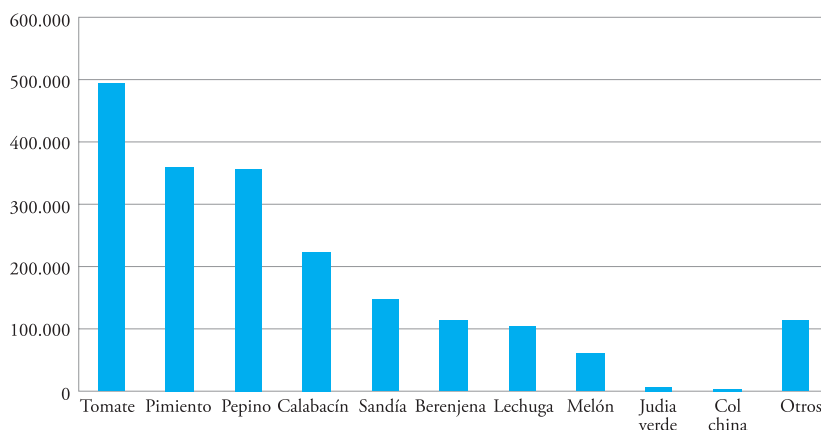
Gráfico 2. Evolución del porcentaje de producción hortícola almeriense exportada



Fuente: Fundación Cajamar (2012).

La fuerte vocación exportadora del sector hortofrutícola almeriense queda puesta de manifiesto en el elevado porcentaje de la producción que se destina a los mercados exteriores. Por productos, el mayor índice de exportación con respecto a la producción lo presenta el pepino con el 85,9 %; y otros cinco productos exportan más del 60 % de su producción (tomate, pimiento, calabacín, berenjena y lechuga). En términos absolutos los productos más exportados fueron el tomate (24,9 %), pimiento (18,2 %), pepino (18,1 %) y calabacín (11,3 %) (Gráfico 3). Se debe destacar la importante diversificación de las exportaciones en su composición, ya que se ha superado la tradicional dependencia del tomate³ y actualmente el grueso de las exportaciones se reparte entre tres productos (durante los últimos años el tomate, pimiento y pepino vienen representando en torno al 60 % de las exportaciones).

Gráfico 3. Exportaciones hortícolas de Almería por productos en la campaña 2011/12

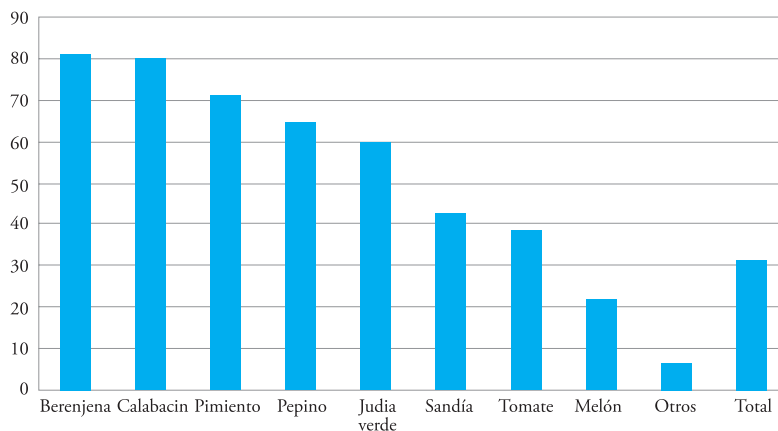


Fuente: Fundación Cajamar (2012).

En el transcurso del período referido, Almería se ha convertido en la mayor exportadora de hortalizas frescas de España, representando durante los últimos años en torno al 30 % del total nacional. La provincia es la principal exportadora nacional de tomate, pimiento, pepino, sandía, calabacín, berenjena y judía verde; aportando más de la mitad de las exportaciones nacionales en berenjena, calabacín, pimiento, pepino y judía verde (Gráfico 4).

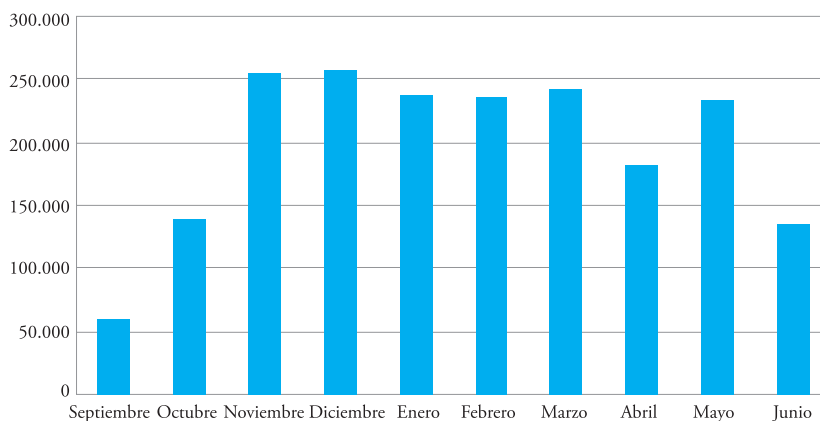
³ En los primeros años de exportación el sector hortícola almeriense presentaba una gran dependencia del tomate, ya que era la hortaliza absolutamente dominante en las ventas exteriores (en 1980 representó el 42 % del total de las exportaciones hortícolas).

Gráfico 4. Exportaciones hortícolas de Almería respecto a España por productos en 2011



Fuente: Dirección General de Aduanas (2012). Elaboración propia.

Gráfico 5. Exportaciones hortícolas de Almería por meses en la campaña 2011/12



Fuente: Fundación Cajamar (2012).

En cuanto a la distribución temporal de las exportaciones, el calendario es bastante amplio extendiéndose desde el mes de septiembre hasta el de junio (Gráfico 5), si bien según el producto considerado éste difiere: pimiento (octubre-abril), tomate (diciembre-junio), pepino (septiembre-marzo), calabacín (octubre-abril), berenjena (octubre-abril), judía verde (octubre-junio), y melón y sandía (mayo-junio). En cualquier caso la presencia de los produc-

tos almerienses en los mercados europeos es bastante amplia. La campaña de invierno alcanza su cenit durante el mes de diciembre mientras que en la de primavera el mes de mayo suele ser el más importante.

Por lo que respecta a la distribución geográfica de las exportaciones destaca la progresiva primacía que el mercado europeo ha ido adquiriendo como punto de destino de las exportaciones hortícolas almerienses. Esta preponderancia se ha debido a la proximidad geográfica, sus elevados niveles de renta que generan una gran demanda y a la competitividad de la producción hortícola almeriense derivada de la posibilidad de ofertar mercancía en momentos del año en los que no es posible en otros países europeos. Además, la evolución del marco institucional coadyuvó a esta tendencia: la incorporación de España a la CEE en 1986 y, sobre todo, la firma del Acta Única Europea en 1992. Posteriormente, esta situación se ha visto beneficiada por la puesta en marcha de la Unión Económica y Monetaria (UEM), ya que el establecimiento del euro y de un tipo de cambio fijo ha dado mayor estabilidad y transparencia a las operaciones de exportación (Molina Herrera, 2002). Así, la Unión Europea ha acrecentado su relevancia como el mercado fundamental de Almería ya que si en la campaña 1988/89 representaba el 92,8 % del total en la de 2011/12 llega hasta el 97,5 % (Tabla 3). Dentro de ésta, cuatro países (Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido) han sido y continúan siendo los principales clientes, acaparando en torno al 70 % del total de las exportaciones almerienses. Por países, el primer importador de hortalizas es Alemania, con una cuota creciente que actualmente alcanza el 29,8 % del total. El segundo cliente es Francia con un porcentaje estable en torno al 16 %. El tercero es Holanda, cuyo considerable volumen de compra (por encima del 12 %) en relación con su población se explica por el destacado papel que este país cumple en la distribución agroalimentaria europea, comprando hortalizas almerienses que redistribuye por toda Europa. El Reino Unido ha perdido algo de peso si bien continúa ocupando el cuarto lugar con un porcentaje en torno al 10 %. En los últimos años Italia ha ido incrementando su participación situándose en la actualidad cerca del 8 %.

Entre los nuevos países miembros de la UE (Polonia, República Checa y Rumania, principalmente) se van abriendo canales de comercialización y aunque su volumen de compras es aún pequeño (9 %), su evolución ascendente y su incorporación a la UE contribuirán a su estabilización y consolidación como mercados de destino de los productos hortícolas almerienses. Fuera del continente europeo, aunque se han realizado esfuerzos por entrar en nuevos mercados como el estadounidense y canadiense, su significación sigue siendo

marginal (0,4 %), debiéndose superar los obstáculos que representan sus proyeccionistas legislaciones y los elevados costes de transporte. El desglose de las exportaciones por productos y países de destino, permite detectar el predominio de Francia en tomate, calabacín, melón y berenjena; y el de Alemania en pimiento, pepino y sandía.

Tabla 3. Exportaciones hortícolas de Almería por países de destino en 1989 y 2012

País	Campaña 1988/89		Campaña 2011/12	
	Toneladas	Porcentaje	Toneladas	Porcentaje
Alemania	100.629	28,2	589.503	29,8
Francia	58.803	16,5	315.988	16,0
Holanda	56.374	15,8	244.955	12,4
Reino Unido	46.808	13,1	201.050	10,2
Italia	19.409	5,4	153.079	7,7
Suecia	16.194	4,5	52.350	2,6
Portugal	1.040	0,3	49.528	2,5
Bélgica	7.400	2,1	45.749	2,3
Dinamarca	5.458	1,5	45.231	2,3
Austria	7.272	2,0	29.469	1,5
Finlandia	11.446	3,2	13.134	0,7
Irlanda	107	0,0	10.724	0,5
Luxemburgo	97	0,0	817	0,0
Grecia	0	0,0	190	0,0
Total UE-15	331.037	92,8	1.751.767	88,5
Polonia	0	0,0	82.070	4,1
República Checa	0	0,0	35.820	1,8
Rumanía	0	0,0	23.211	1,2
Lituania	0	0,0	10.409	0,5
Hungría	0	0,0	6.463	0,3
Eslovaquia	0	0,0	6.145	0,3
Letonia	0	0,0	5.229	0,3
Bulgaria	0	0,0	3.334	0,2
Total nuevos miembros	0	0,0	178.587	9,0
Total UE-27	331.037	92,8	1.930.354	97,5
Suiza	24.601	6,9	22.355	1,1
Canadá/EEUU	1.034	0,3	8.683	0,4
Resto países	0	0,0	18.501	0,9
Total fuera UE	25.635	7,2	49.539	2,5
Total exportado	356.672	100,0	1.979.893	100,0

Fuente: Fundación Cajamar (varios años). Elaboración propia.

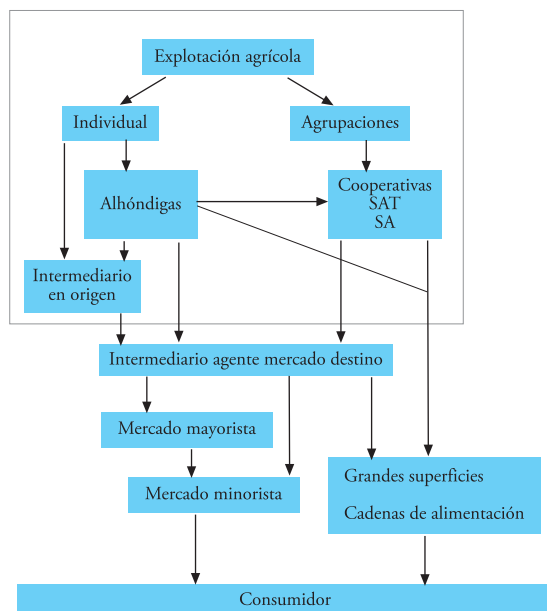
3. El sistema de comercialización hortícola de Almería

En los años sesenta del pasado siglo el sistema de comercialización presentaba una serie de problemas que amenazaban el crecimiento del sector de la horticultura intensiva almeriense. La falta de concentración de la oferta en las explotaciones agrícolas, el desconocimiento de los precios, la carencia de información sobre los canales de comercialización y la ausencia de disciplina en la obtención de estándares de calidad, colocaba a los agricultores en una posición muy vulnerable, a la vez que permitía a empresarios de otras provincias, con mayor tradición comercial, apropiarse del valor añadido derivado de la manipulación y del dominio de los canales de distribución (Molina Herrera, 1991).

La creación de las alhóndigas representó la ruptura de esta dependencia del exterior. Una vez constituidos estos centros de venta en origen, fueron ganando peso progresivamente, de manera que la mayor parte de los agricultores optaron por dar el primer paso dentro de la cadena de distribución transportando la mercancía hasta sus muelles (De Pablo Valenciano y Pérez Mesa, 2002). A medida que transcurría el tiempo los agricultores comenzaron a crear asociaciones agrarias o sociedades de carácter mercantil que asumían las tareas de manipulación de la producción y distribución en destino. Desde el principio estas empresas se orientaron hacia los mercados europeos, mucho más exigentes que el nacional en estándares de presentación y calidad, lo que obligó a la normalización por tamaño, color y calidad, y al envasado y empaquetado específico requerido por cada uno de estos mercados.

Este contacto con los mercados exteriores ejerció un beneficioso efecto catalizador en el conjunto de la economía agraria almeriense, ya que no sólo permitió colocar la producción hortícola provincial, sino participar de una cultura empresarial desconocida hasta entonces. Así, el conocimiento de primera mano de las características de la demanda, del comportamiento de los países competidores, de otras tecnologías de producción y de la necesidad de invertir en capital humano, son elementos que han ido forjando un profundo cambio de mentalidad en los actores del sistema (Molina Herrera, 2002). La evolución apuntada cristalizó en la configuración de un sistema de comercialización que responde a una heterogeneidad de modalidades y agentes que se recogen en la Figura 1.

Figura 1. El sistema de comercialización hortícola en Almería



Fuente: Aznar Sánchez (2006).

Las modalidades de venta empleadas por los agricultores almerienses al comercializar sus producciones son básicamente dos: de forma individual, llevando su producción a un centro de contratación en origen (alhóndiga) en el que la mercancía es vendida, con lo que el agricultor se desprende así de ella y cesa su participación en la comercialización del producto; y de forma agrupada, participando de un modo más activo en las siguientes etapas de la comercialización, vinculándose a alguna entidad asociativa (SCA, SAT, SA u otra asociación de agricultores) a través de la que comercializa sus hortalizas⁴. También habría una serie de intermediarios en origen integrados por entidades mercantiles (normalmente constituidas en sociedades anónimas o limitadas), que realizan sus compras en las alhóndigas o directamente a los productores.

Una vez que la producción abandona los centros de comercialización es intervenida en parte por agentes tales como distribuidores y mayoristas, dotados en su mayoría de instalaciones equipadas para almacenar y manipular

⁴ Las SCA (*sociedades cooperativas andaluzas*) y SAT (*sociedades agrarias de transformación*) responden al concepto de economía social, es decir, empresas en las que no prima únicamente un interés económico, sino que deben de atender las necesidades de una colectividad formada por sus socios (De Pablo Valenciano y Pérez Mesa, 2004).

la mercancía antes de ser enviada definitivamente a su destino final. También hay una parte, ciertamente marginal, que se canaliza a través de agentes intermedarios, que actúan comprando por cuenta de terceros y enviando la mercancía directamente a su cliente.

4. La concentración empresarial del sector de la comercialización de hortalizas de Almería

Los estudios que se han realizado a lo largo del tiempo sobre las deficiencias que presenta el sector de la comercialización en Almería han sido muy abundantes y todos ellos han coincidido en señalar que la principal debilidad del sector es su excesiva atomización o reducida concentración empresarial. En una encuesta realizada en 1988 por Price Waterhouse para la entonces Caja Rural de Almería (actual Cajamar Caja Rural) sobre los principales problemas percibidos por las empresas de comercialización de productos hortofrutícolas de Almería, aunque la gama de menciones era muy amplia en primer lugar figuraba ya la excesiva atomización de la oferta. En su estudio sobre las necesidades y problemática del sector comercializador de frutas y hortalizas de la provincia de Almería, Molina Herrera (1991) señalaba que la excesiva atomización del sector parecía no mejorar con el paso del tiempo puesto que se podía deducir que la evolución creciente de las exportaciones de la provincia que estaba teniendo lugar durante esos años, se debía más al incremento del número de empresas exportadoras que al desarrollo de las mismas. En este mismo sentido, el análisis de García Torrente (1993) destacaba que el sector de la comercialización hortofrutícola almeriense parecía permanecer al margen de los procesos de concentración que estaban teniendo lugar en el sector de la distribución agroalimentaria ya que seguía existiendo una excesiva atomización de la oferta sin que se observara un proceso claro de concentración, lo que estaba comenzando a ocasionar graves desequilibrios en los mercados con una progresiva debilitación de la posición de la empresa exportadora almeriense. Una década más tarde en el estudio de De Pablo Valenciano, Pérez Mesa y García Torrente (2004) se realizaban una serie de entrevistas con representantes de las empresas del sector y se volvía a señalar que una de sus grandes debilidades era la atomización de la oferta y que uno de los grandes retos era lograr la necesaria concentración de las empresas de comercialización para contrarrestar la creación de los grandes grupos de distribución. Y en un estudio de mercado que realizó la Consejería de Agricultura

y Pesca (2004a), en el que se entrevistó al personal directivo de las empresas comercializadoras del sector hortofrutícola de Almería, de nuevo se volvía a señalar que el principal problema no resuelto en la comercialización era la concentración de la oferta.

Por tanto, a raíz de estos análisis parece ser que ante este importante déficit estructural el sector de la comercialización de hortalizas de Almería era consciente pero apenas si ha reaccionado⁵. Esta ausencia de una respuesta adecuada tiene un coste cada vez más elevado en un entorno en el que se ha ido produciendo un rápido proceso de concentración de la demanda en todos los mercados europeos. No obstante, en los últimos años se han producido algunos procesos de fusión y absorción entre empresas del sector que parecen marcar el inicio de un movimiento hacia una mayor concentración empresarial que es probable que en la actual situación de recesión económica se acentúe aún más⁶.

El análisis de los resultados de estos procesos se puede realizar a partir del informe *Radiografía de las empresas del sector hortícola de Almería: estudio sobre la evolución de 2006 a 2012* de la Delegación Provincial de la Consejería de Agricultura y Pesca en Almería (2012). Según el mismo, el número de entidades comercializadoras de hortalizas frescas ha pasado de 129 a 141, por lo que se habría incrementado el grado de atomización del sector. Sin embargo, el poder de mercado de las diez primeras empresas del sector ha crecido tanto en términos de kilos comercializados como en facturación (Gráfico 6). En concreto, el porcentaje de kilos comercializados por estas empresas ha pasado del 54,06 % al 67,89 %; mientras que el porcentaje de facturación ha subido del 64,06 % al 74,95⁷.

En consecuencia, a lo largo de estos años parece haber tenido lugar una clara segmentación del sector entre los grandes grupos que cada vez tienen más dimensión y el resto de pequeños y mediados operadores en los que se están produciendo las nuevas incorporaciones. Así, las entidades de comercialización que vendían más de 10.000 toneladas en 2006 se han mantenido en 72; mientras que las que comercializan menos de 10.000 toneladas han pasado de 57 a 69. El resultado de esta segmentación es que en los primeros puestos figuran entidades que cuentan con un volumen importante de facturación y que están

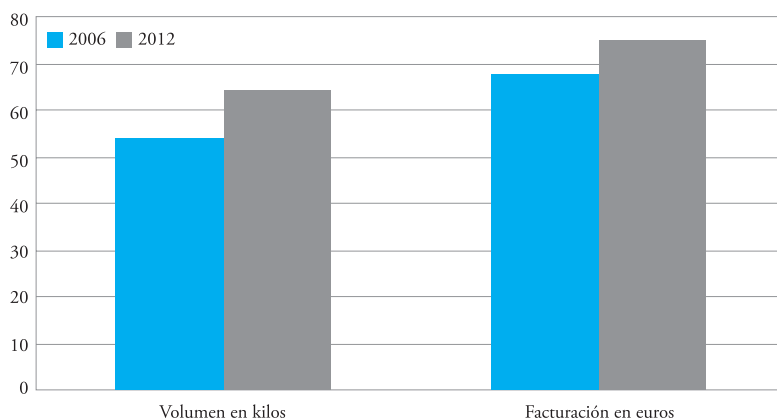
⁵ Para un análisis de las consecuencias que tuvo la expansión de las cadenas de descuento en los años noventa y de la respuesta que se adoptó por parte de la horticultura de Almería véase Mateo Callejón (2012).

⁶ Entre estos movimientos de concentración estarían el de Única Group (Cabasc, Ferva, Casur, Cohorsan, Agrieco y El Grupo), Murgiverde (Campovicar y Geosur), Agroiiris (Mayba y Ejidoluz), Alhóndiga la Unión (Agroarchuna) y Costa de Almería (Cehorpa).

⁷ El desglose por productos permite observar que existen notables diferencias. Así, si se considera el porcentaje de kilos comercializados por las diez primeras empresas del sector en 2012 los datos serían los siguientes: tomate (66,04 %), berenjena (65,31 %), calabacín (65,46 %), judías verdes (93,80 %), melón (62,76 %), pepino (74,91 %), pimiento (66,68 %) y sandía (48,19 %). Y en términos de facturación los porcentajes serían los siguientes: tomate (87,61 %), berenjena (72 %), calabacín (73 %), judías verdes (94,26 %), melón (67,95 %), pepino (75,21 %), pimiento (64,24 %) y sandía (65,37 %).

capacitadas para competir en los mercados exteriores y responder a las exigencias de las grandes cadenas de distribución; mientras que en el extremo opuesto aparece un numeroso grupo de empresas carentes de la dimensión requerida para ser competitivas, que exportan reducidas cantidades de forma irregular y que en muchas ocasiones contribuyen a distorsionar el mercado por la sensación de exceso de oferta o por la inadecuada calidad de sus productos⁸.

Gráfico 6. Evolución de la cuota de mercado de las diez primeras empresas de comercialización hortofrutícola de Almería en volumen comercializado y facturación entre 2006 y 2012



Fuente: Delegación Provincial de la Consejería de Agricultura y Pesca en Almería (2012).

El hecho de que los diez grandes grupos de comercialización hortofrutícola representen el 75 % de toda la facturación hortícola puede considerarse como una concentración de oferta importante, pero para ver el alcance real de este proceso debe de contextualizarse. Así, una primera aproximación consistiría en analizar la posición que ocupan las empresas almerienses de comercialización hortofrutícola en el contexto andaluz por volumen de ventas (Tabla 4). A nivel provincial habría seis empresas del sector entre las diez primeras⁹ y doce entre las veinte primeras, lo que pone de manifiesto su enorme relevancia. En el contexto andaluz habría cinco empresas almerienses entre las cien mayores y en el sector andaluz del comercio agrícola la supremacía de las empresas almerienses es absoluta puesto que ocupan los nueve primeros puestos. La notable

⁸ García Torrente (1993) ya apuntó las distorsiones que estas pequeñas empresas exportadoras estaban provocando en los mercados de destino, indicando además que desde el punto de vista interno su reducida dimensión les impedía generar economías de escala, limitaba su organización, su capacidad de compra en la adquisición de *inputs*, y dificultaba su financiación y la amortización de sus inversiones.

⁹ Las cuatro empresas restantes y su puesto relativo serían las siguientes: Grupo Cosentino (1), Grupo J. Carrión (2), Suca SCA (9) y Holcim España SA (10).

vocación exportadora de las empresas almerienses de comercialización de hortalizas queda puesta claramente de manifiesto al considerar el *ranking* andaluz por volumen de exportación (Tabla 5), donde habría tres empresas almerienses entre las veinte primeras y diecinueve entre las cien mayores. Si se consideran los principales operadores de frutas y hortalizas a nivel nacional (Gráfico 7), se observa la primacía que tiene la Cooperativa Anecoop con una facturación de más de 482 millones de euros, seguida del Grupo Eurobanan con 351 millones de euros y AMC Grupo de Alimentación en fresco y zumos con 343 millones. Las comercializadoras de Almería siguen teniendo una importancia notable puesto que hay tres entre las diez primeras, siete entre las veinte primeras, doce entre las cincuenta primeras y veintidós entre las cien primeras (Tabla 6).

Tabla 4. Las diez mayores empresas de comercialización hortofrutícola de Almería por volumen de ventas en el contexto andaluz en 2011

<i>Ranking</i> Almería	<i>Ranking</i> Andalucía	Empresa	Ventas (millones de euros)
3	67	Unica Group SCA	228,44
4	69	Grupo Agroponente	206,58
5	76	Alhóndiga La Unión SA	188,00
6	83	Grupo Agroiris	180,00
7	92	Cooperativa Agrícola San Isidro CASI	160,09
8	106	EH Femago SA	139,57
11	123	Agrupaejido SA	116,14
14	132	Vicasol SCA	111,22
15	136	Murgiverde SCA	110,00
16	137	Grupo Primaflor	110,00

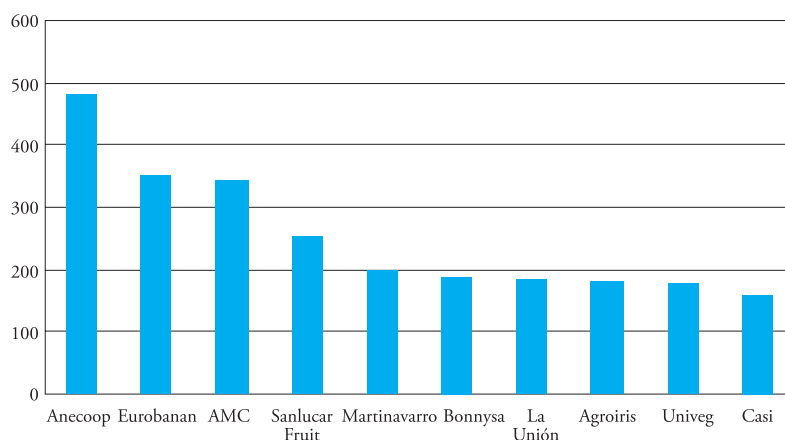
Fuente: Andalucía Económica (2012). Elaboración propia.

Tabla 5. Las diez mayores empresas de comercialización hortofrutícola de Almería por cifra de exportación en el contexto andaluz en 2011

<i>Ranking</i> Andalucía	Empresa	Exportación (miles de euros)
13	Grupo Agroponente	145.000
17	Grupo Agroiris	135.000
20	Unica Group SCA	126.668
22	Cooperativa Agrícola San Isidro CASI	116.220
27	Murgiverde SCA	99.000
28	Alhóndiga La Unión SA	90.000
34	Vicasol SCA	75.899
45	Horfofrutícola Mabe SAT	44.500
51	Coprohñijar SCA	39.500
55	Agrupaejido SA	35.000

Fuente: Andalucía Económica (2012). Elaboración propia.

Gráfico 7. Principales operadores del mercado nacional de frutas y hortalizas por facturación en 2011. En millones de euros



Fuente: *Alimarket* (2012a).

Tabla 6. Las diez mayores empresas de comercialización hortofrutícola de Almería en facturación en el contexto nacional en 2011

Ranking Almería	Ranking España	Empresa	Facturación (millones de euros)
1	7	Alhóndiga La Unión (Grupo)	183,05
2	8	Grupo Agroiris	180,00
3	10	Coop. Agrícola y Ganadera San Isidro-CASI	160,09
4	12	Única Group	150,00
5	13	Grupo Femago	135,60
6	16	Grupo Primaflor	123,00
7	17	Coop. Murgiverde	120,00
8	22	Coop. Vicasol	115,00
9	27	Agrupaejido	104,50
10	28	Hortofrutícola Costa de Almería	100,84

Fuente: *Alimarket* (2012a). Elaboración propia.

Si se considera el volumen exportado entonces la significación de las empresas almerienses se acrecentaría aún más puesto que había cuatro entre las diez primeras y ocho entre las veinte primeras (Tabla 7).

Tabla 7. Las diez mayores empresas de comercialización hortofrutícola de Almería en exportación en el contexto nacional en 2011

<i>Ranking Almería</i>	<i>Ranking España</i>	<i>Empresa</i>	<i>Facturación (millones euros)</i>
1	6	Unica Group	135,00
2	7	Coop. Murgiverde	108,00
3	8	Alhóndiga La Unión (Grupo)	100,00
4	9	Coop. Agrícola y Ganadera San Isidro-CASI	91,27
5	11	Coop. Vicasol	90,00
6	12	SAT Agroiris	80,00
7	18	Grupo Primaflor	62,00
8	20	Agrupacjido	58,00
9	25	SAT Hortofrutícola Mabe	45,00
10	38	Coop. Coprohñijar	38,00

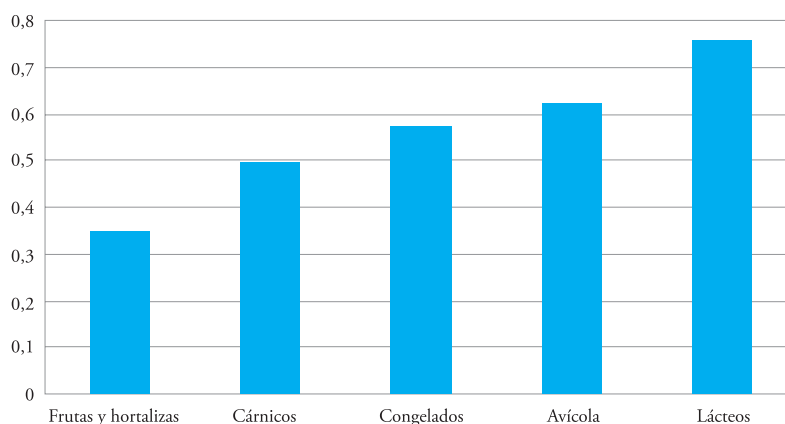
Fuente: *Alimarket* (2012a). Elaboración propia.

Aunque estos datos parecen indicar que el proceso de concentración del sector de la comercialización hortofrutícola está siguiendo una senda adecuada hay algunos elementos comparativos que pueden matizar esta consideración. Por un lado, si se estudia el grado de concentración de diferentes sectores de distribución agroalimentaria en España (Gráfico 8)¹⁰, se observa que el sector de frutas y hortalizas es el que presenta el menor valor como consecuencia de que su distribución está muy repartida entre un número de empresas mucho más elevado que el resto de sectores considerados. A nivel provincial el índice de concentración es un poco inferior a la media nacional mostrando que aún debe de realizar esfuerzos adicionales para lograr una mayor concentración.

Por otro lado, la comparación con las principales empresas/grupos con actividad en el sector de la distribución de base alimentaria (Tabla 8), pone de manifiesto las enormes diferencias que existen con respecto a los operadores comerciales de Almería. La primera comercializadora almeriense con un volumen de facturación de 183,05 millones de euros ocuparía el puesto número 39, si agrupamos el volumen de facturación de las cinco primeras empresas de Almería ocuparían el puesto número 16 y si aglutinamos el volumen de facturación de las diez primeras entonces ocuparía el puesto décimo.

¹⁰ Para estudiar el grado de concentración de estos sectores se ha calculado el índice de Gini, de manera que valores próximos a 0 recogerían situaciones de un reparto totalmente equilibrado entre las distintas empresas integrantes del sector lo que supondría que su nivel de concentración es nulo, mientras que valores próximos a 1 recogerían situaciones de acaparamiento de una parte importante del mercado en manos de unas pocas empresas y, por lo tanto, reflejarían que en ese sector hay un elevado nivel de concentración.

Gráfico 8. Grado de concentración de algunos sectores de distribución agroalimentaria en España en 2011



Fuente: *Alimarket* (2012b). Elaboración propia.

Tabla 8. Principales empresas/grupos con actividad en el sector de la distribución de base alimentaria en España en 2011. Ventas en millones de euros

Puesto	Empresa/Grupo	Ventas	Puesto	Empresa/Grupo	Ventas
1	Mercadona	16.448,10	11	Makro	1.289,00
2	Carrefour	8.955,00	12	Sabeco	951,60
3	Eroski	6.278,37	13	Gadisa	936,95
4	Día	4.140,60	14	Miquel Alimentació	920,00
5	Alcampo	3.373,00	15	El árbol	836,00
6	Lidl	2.400,00	16	Condis	806,00
7	Hiperacor	2.114,14	17	El Corte Inglés	750,00
8	Consum	1.754,50	18	Bon Preu	705,88
9	Ahorramás	1.345,80	19	Aldi	570,00
10	Dinosol	1.300,00	20	Covirán	535,50

Fuente: *Alimarket* (2012b).

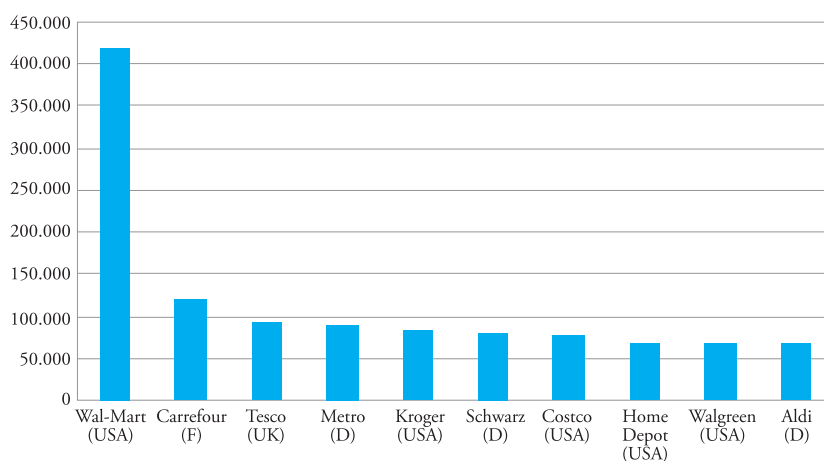
Y si realizamos la comparación con las grandes cadenas de distribución europeas las diferencias resultan abismales poniendo de manifiesto que las empresas almerienses se enfrentan a un problema de escala global: la creciente fortaleza de estos grandes operadores globales frente a pequeños proveedores locales. Por eso resulta de interés analizar la dinámica que han seguido estos grandes grupos de distribución comercial en el mercado europeo que es el principal destino de las hortalizas almerienses.

5. La concentración de la demanda y sus objetivos

La apuesta que el sector de la horticultura intensiva de Almería viene realizando por el crecimiento en el exterior hace que su desarrollo y evolución futura esté muy ligado al devenir de las ventas de sus productos en los mercados europeos fundamentalmente. En este contexto, uno de los factores que actualmente más condiciona y va a seguir condicionando el éxito de esta apuesta es la concentración de la demanda a través de la ganancia de dimensión de las grandes cadenas de distribución comercial que han ido adquiriendo un creciente poder de negociación frente a los proveedores.

A mediados de los años setenta del pasado siglo la distribución comercial europea inició un importante proceso de crecimiento y concentración que se aceleró de manera extraordinaria a finales de los noventa con la llegada de Wal-Mart. Para hacer frente al establecimiento en el mercado europeo del poderoso grupo norteamericano, los grupos de distribución europeos iniciaron toda una serie de procesos de uniones, fusiones y absorciones que continúan hasta nuestros días. El resultado es que se ha producido un notable aumento de su tamaño de manera que Europa cuenta actualmente entre sus empresas de distribución con algunas de las principales cadenas a nivel mundial. Concretamente, entre los diez grupos minoristas más importantes a nivel mundial por cifra de ventas, la mitad son de origen europeo (tres cadenas alemanas, una francesa y una británica) (Gráfico 9).

Gráfico 9. Principales grupos de distribución a nivel mundial en 2010.
Total de ventas en millones de dólares

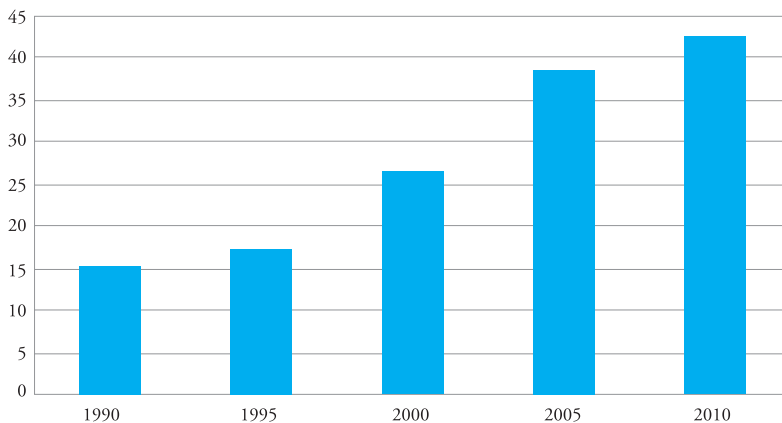


Fuente: Deloitte (2012).

De forma paralela a este proceso se ha producido una tendencia creciente a la concentración de la actividad de la distribución minorista europea en manos de unos pocos operadores debido al fuerte incremento de sus cuotas de mercado. En el Gráfico 10 se recoge la dinámica que ha seguido la cuota de mercado europeo en manos de los cinco principales grupos de distribución y se puede observar como ésta ha pasado de poco más del 15 % en 1990 a más del 40 % en la actualidad.

Asimismo, en la Tabla 9 se recogen las cuotas de mercado que alcanzan los tres principales grupos de distribución por países en Europa en 2010. La concentración se pone de manifiesto en cuanto que en la mayoría de los países europeos las tres mayores empresas de distribución minorista de productos de alimentación poseen más del 40 % de la cuota de mercado. Los países nórdicos registran las mayores concentraciones empresariales con porcentajes que superan el 80 % mientras que en el extremo opuesto estarían Italia y algunos países de Europa del Este como Polonia, Bulgaria, Rumanía y Hungría con niveles inferiores al 30 %¹¹.

Gráfico 10. Evolución de la cuota de mercado de las cinco mayores empresas de comercio minorista en Europa



Fuente: Deloitte (varios años). Elaboración propia.

¹¹ Para un análisis de las características de la distribución comercial minorista en cada uno de los países de la Unión Europea véase Jiménez Castillo *et al.* (2004).

Tabla 9. Cuota de mercado de las tres mayores empresas de comercio minorista en Europa por países en 2010

Cuota de mercado	Bloques de países
Más del 60 %	Dinamarca (89,0) (Coop, Dansk Supermarked, Dagrofa)
	Finlandia (88,0) (S-Group, Kesco, Suomen Lahikauppa)
	Suecia (79,6) (Aholk/Ica, Coop, Axfood)
	Irlanda (71,7) (Tesco, Dunnes, Supervalu)
Entre el 40 y 60 %	Estonia (59,0) (Etk, Rimi, A-Selver)
	Eslovaquia (49,6) (Coop, Tesco, Lidl)
	Holanda (44,6) (Ahold, C1000, Aldi)
	Reino Unido (41,8) (Tesco, Asda, Sainsbury)
	Austria (40,4) (Billa, Aldi, Spar)
	República Checa (40,0) (Kaufland, Rewe, Ahold)
Entre el 30 y el 39,9 %	Portugal (39,7) (Continente, Pingo, Modelo)
	Bélgica (38,5) (Colruyt, Aldi, Carrefour)
	Grecia (37,0) (Carrefour, AB, Lidl)
	Francia (34,9) (Leclerc, Carrefour, Intermarché)
	Alemania (34,3) (Aldi, Lidl, Kaufland)
	España (30,5) (Mercadona, Carrefour, Dia)
Menos del 30 %	Hungría (26,1) (Tesco, Spar, Lidl)
	Italia (23,0) (Coop, Conad, Esselunga)
	Polonia (19,6) (Biedronka, Tesco, Real)
	Bulgaria (18,0) (Kaufland, CBA, Billa)
	Rumanía (15,2) (Kaufland, Carrefour, Real)

Fuente: FoodDrink Europe (2012). Elaboración propia.

Otro aspecto a resaltar es el proceso de internacionalización que han seguido los grupos de distribución comercial europeos. Así, aunque todos comenzaron teniendo como campo de operaciones su país de origen, con el paso del tiempo han ido teniendo presencia física creciente en otros países y el porcentaje de ventas exteriores ha ido aumentando su relevancia¹². En la Tabla 10 se presentan los principales grupos de distribución europeos y se puede observar como la mayoría opera en un elevado número de países. Por ejemplo, Carrefour y Metro tienen representación en 33 países; Schwarz en 26; Aldi en 18; y Tesco, Rewe y Auchan en 13.

¹² En 2009 147 de los 250 principales minoristas a nivel mundial operaban en más de un país. Estas empresas minoristas desarrollaban su actividad en una media de 7,7 países y el 22,5 % del total de sus ventas procedían de fuera de sus países de origen. Los minoristas europeos siguen siendo los más activos a nivel mundial especialmente las empresas de distribución alemanas y francesas que generan más del 40 % de sus ventas totales en operaciones en el extranjero (Sánchez Pérez *et al.*, 2011).

Tabla 10. Las diez mayores empresas de comercio minorista en Europa en 2010

<i>Ranking Europa</i>	<i>Ranking mundial</i>	<i>Empresa</i>	<i>País de origen</i>	<i>Ventas 2010 (millones dólares)</i>	<i>Número de países en los que opera</i>
1	2	Carrefour	Francia	119.642	33
2	3	Tesco	Reino Unido	92.171	13
3	4	Metro	Alemania	88.931	33
4	6	Schwarz	Alemania	79.119	26
5	10	Aldi	Alemania	67.112	18
6	12	Rewe	Alemania	61.134	13
7	15	Auchan	Francia	55.212	13
8	16	Edeka	Alemania	54.072	1
9	23	E. Leclerc	Francia	41.165	7
10	25	Ahold	Holanda	39.213	10

Fuente: Deloitte (2012). Elaboración propia.

Además, en la gran distribución se han producido otros cambios de carácter cualitativo que también están teniendo importantes repercusiones en sus relaciones con los proveedores. Así, la mayoría de las cadenas de distribución optaron por otorgar una importancia creciente a los productos frescos (incluidas las hortalizas) en su oferta dentro de su estrategia para incrementar el número de visitas de los compradores. Esta práctica obedece al hecho de que aunque las frutas y hortalizas representen menos del 10 % del volumen de ventas, son un factor decisivo en el rito de visitas realizadas por los clientes¹³ y se han convertido en un área de negocio estratégica para muchas cadenas de distribución (García Azcárate y Mastrostefano, 2002). También decidieron optar por una centralización de las decisiones de adquisición de productos frescos por parte de una unidad central a través de un departamento o una empresa filial que ha ido obligando a la compra de grandes volúmenes y les ha conferido un gran poder de negociación. A partir de este proceso de centralización vino la decisión de aproximarse al origen para el suministro mediante la formación de empresas propias específicas para este fin (plataformas o centrales de compra) o a través de acuerdos contractuales con los operadores de origen seleccionados al objeto de garantizarse un suministro continuo y de calidad. Esta decisión ha sido una de las cuestiones que más ha alterado la

¹³ Según un reciente estudio de la consultora Nielsen (2012) sobre las tendencias del mercado de frutas y hortalizas, el gasto en frutas y hortalizas en la distribución supuso el 10 % del destinado a la compra de productos de gran consumo, convirtiéndose en la segunda partida de la cesta de la compra.

forma de trabajar y la estructura de la cadena de producción y ha representado un acortamiento de la cadena de suministro con la consiguiente eliminación de intermediarios comerciales tradicionales y la concentración de sus proveedores (Galdeano Gómez y Rodríguez Rodríguez, 2000; Cortés García, 2002; Martínez Paz y Martínez-Carrasco Pleite, 2002).

La dinámica seguida por las grandes cadenas de distribución comercial ha modificado de manera notable el entorno competitivo en el que operan las empresas exportadoras de frutas y hortalizas caracterizado por mercados saturados, incremento de la competencia, aumento del poder de negociación de la gran distribución, reducción de las estructuras de compra, aminoración de los márgenes comerciales, excesiva dependencia de la oferta ante las decisiones de la distribución y aumento del riesgo en servicio y calidad por parte de la producción-oferta (Planells y Mir, 2002). Y la entrada de la gran distribución en la cadena de frutas y hortalizas ha provocado en términos generales los siguientes efectos (Langreo Navarro, 2009):

- Un acortamiento en el número de eslabones de la cadena y un aumento del volumen de los que sirven a la gran distribución, lo que favorece la concentración en origen.
- Una segmentación del sector entre los que acceden a estos canales y los que quedan al margen.
- Una generalización de los protocolos de producción, de los acuerdos a medio plazo y de la exigencia de certificación de producto que alcanza a todas las fases de la cadena.
- Una verticalización y organización creciente entre los suministradores.
- Una mejor y más rápida traslación de las tendencias de consumo hacia la agricultura.
- Un recorte en el número de clientes de las empresas de las fases anteriores, lo que supone un punto débil para ellas.
- Una gran dependencia de los proveedores ante la gran distribución en los casos en los que ésta exige exclusividad en el suministro lo que les hace muy vulnerables y dependientes. La extraordinaria capacidad de compra de la gran distribución le permite contar con suministradores «globales», lo que resta posibilidades a los operadores locales de tamaño intermedio.

- La gran distribución tiene la posibilidad de incentivar el consumo de determinados productos locales y de facilitar la entrada de productos exteriores.

Las grandes cadenas de distribución necesitan grandes volúmenes de producto entregados al rito que vayan determinando sus plataformas y prefieren trabajar con pocos suministradores para cada producto o grupo de productos, que tengan capacidad de suministrar gamas completas en la medida de lo posible y que den servicio todo el año (García Torrente, 2002; Langreo Navarro, 2012). Ante estos requerimientos las empresas de exportación de productos hortícolas de la provincia deben de hacer un esfuerzo para desarrollar proyectos de concentración que les permitan adquirir la dimensión adecuada para poder competir internacionalmente y ser capaces de dar respuesta a las necesidades de la gran distribución con programas de suministro adecuados. En la medida en que la distribución continúe avanzando en su proceso de concentración¹⁴ y la oferta continúe estando atomizada se incrementará el enfrentamiento entre proveedores por seguir trabajando con las grandes cadenas y no quedarse fuera de sus programas de compra puesto que cada vez será menor el número de proveedores que encuentren espacio en sus lineales para ofertar sus productos. Así, si una empresa no es capaz de trabajar con alguna de las tres-cinco grandes cadenas de distribución que controlan la distribución alimentaria en cada uno de los países europeos estará renunciado a la posibilidad de vender sus productos a una parte muy significativa de los consumidores de esos países y estaría poniendo en peligro su viabilidad y supervivencia.

Una de las consecuencias más impactantes de la concentración de la distribución europea es el incremento de su poder de negociación frente a los proveedores. Cuanto más concentrada esté la distribución comercial mayor poder de negociación podrá ejercer sobre los suministradores y las condiciones de compra. Ante la existencia de una oferta muy atomizada y una demanda muy concentrada en el mercado acaba dándose *de facto* un oligopolio de demanda que genera un evidente desequilibrio en la cadena de suministro. La consecuencia más notoria de esta situación es la imposición de protocolos por parte de la gran distribución en todos los aspectos de las transacciones comerciales (condiciones de entrega, estándares de calidad y seguridad, prácticas de pago, envasado y empaquetado, sistema logístico, etc.) y una presión a la baja de los precios pagados a los proveedores que ven reducidos de manera drástica sus márgenes.

¹⁴ En el análisis sobre el futuro de la gran distribución realizado por C. Van der Hoeven, Presidente de Royal Ahold, entre otras cuestiones señala que las cadenas globales seguirán creciendo, las nacionales se estancarán y las regionales irán a la baja; y que entre tres y cinco grupos de distribución globales dominarán la venta de alimentos (García, 2002).

Rebollo Arévalo (2012) ha estudiado la evolución de los márgenes comerciales¹⁵ aplicados a 36 productos frescos de alimentación entre los años 2004 y 2011 en el mercado español, poniendo de manifiesto que la evolución ha sido alcista, de manera que las empresas de distribución comercial no han trasladado a los precios finales al consumidor las mejoras de productividad o las bajadas de precios en origen. La desagregación por productos permite observar que los mayores márgenes comerciales se dan en las frutas y hortalizas (73,9 %), lo que podría ser exponente de ineficiencias en su canal de distribución comercial. El reverso de la moneda sería la participación de los productores en el precio pagado por los consumidores que en ninguno de los productos en fresco llegó a la mitad y en el caso de las frutas y hortalizas fue el más bajo situándose en el 26,9 % con el caso extremo de los cítricos que sólo llegó al 14,3 % (Gráfico 11). Si se analiza de forma conjunta el grado de concentración de los sectores suministradores de productos frescos y los márgenes para cada uno de ellos se observa que hay una correlación directa entre el nivel de concentración y los márgenes comerciales, de manera que cuanto más concentrado está un sector menor es la cuantía del margen comercial que se le aplica o mayor es la participación del productor en el precio de venta pagado por el consumidor final. Así, el sector de las frutas y hortalizas que es el menos concentrado es al que se le aplica el mayor margen comercial, siendo el caso más paradigmático el de los cítricos cuyos elevados márgenes están poniendo en serio riesgo la continuidad de algunas empresas productoras comercializadoras de este sector que hasta el momento han logrado subsistir¹⁶.

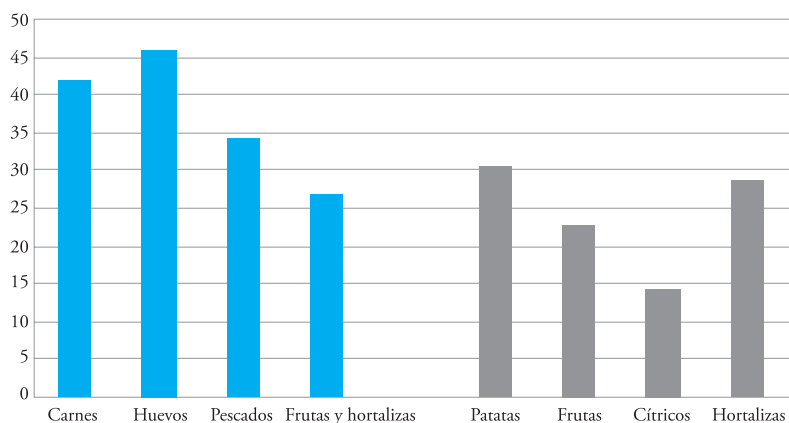
Por su parte, Pérez Mesa, Galdeano Gómez y González Hernández (2012) han analizado la influencia de la gran distribución sobre el sector hortícola exportador de Almería en el mercado alemán para el caso del pimiento, que es uno de los productos más representativos dentro de ese mercado de exportación. En este estudio se pone de manifiesto la existencia de una importante asimetría entre los precios de origen y destino, es decir, cuando los precios aumentan en destino, en origen crecen proporcionalmente menos; mientras que cuando caen, en origen lo hacen de manera más acusada. Y se destaca que a pesar de que Almería controla buena parte de la oferta de productos hortícolas en determinados meses del año¹⁷ no consigue rentabilizar esta posición de dominio e incluso en algunos momentos de la campaña los precios obtenidos no llegan a cubrir ni los costes de producción (Gráfico 12).

¹⁵ Se entiende por margen comercial la diferencia entre el precio pagado al productor y el precio que paga el consumidor final.

¹⁶ En los últimos años el sector cítrico se haya instalado en una profunda crisis de precios, de manera que muchas empresas de comercialización han tenido que diseñar planes de viabilidad para superar los procesos de suspensión de pagos hacia los que se han visto avocados (*Alimarket*, 2012b).

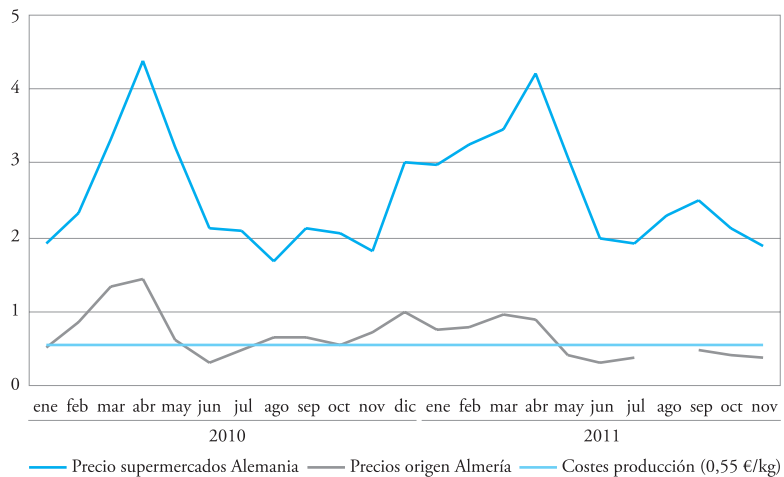
¹⁷ Entre los meses de octubre y marzo Almería representa de media más de la mitad de la cuota de importación de Alemania.

Gráfico 11. Participación del productor en el precio de venta al consumidor de productos frescos en el mercado español (media 2004-2011). En porcentaje



Fuente: Rebollo Arévalo (2012).

Gráfico 12. Precios de venta del pimiento en supermercados en Alemania y de liquidación al agricultor en Almería. En euros/kilo



Fuente: Pérez Mesa, Galdeano Gómez y González Hernández (2012).

Junto al esfuerzo por adaptarse en términos de tamaño las empresas de exportación de hortalizas de Almería deben de adoptar un cambio de enfoque en sus relaciones con la gran distribución ya que ambas partes están abocadas a un buen entendimiento si quieren obtener un beneficio mutuo. La mayoría de los proveedores hortofrutícolas no se dedican en exclusiva al canal *retail*, a excepción de los interproveedores de la cadena Mercadona. Sin embargo, el peso que representa el canal de distribución en el negocio de los proveedores hortofrutícolas ha crecido en los últimos años a pesar de que el nivel de colaboración entre ambos operadores ha sido poco satisfactorio hasta el momento¹⁸. Así, se trataría de encarar la relación con la gran distribución como un juego de suma positiva en el que ambas partes pueden salir ganando si cooperan. El objetivo es que los dos ganen por medio de la satisfacción del cliente. Se trataría de llegar a acuerdos de colaboración permanente que satisfagan a ambas partes, ya que las empresas de la gran distribución necesitan los productos hortícolas para presentar ofertas competitivas que interesen y atraigan a los consumidores, y los proveedores necesitan a las cadenas para acceder a un gran número de consumidores de diferentes países. El desarrollo de una adecuada colaboración entre la distribución comercial y las empresas de comercialización será una necesidad y un factor determinante del éxito empresarial de ambas (Planells y Mir, 2002). El objetivo de las empresas almerienses debería ser intentar fidelizar a las cadenas de distribución convirtiéndose en un proveedor clave que las sitúe en una posición de fortaleza de manera que los costes de cambio de suministrador cada día sean más elevados.

Para conseguir la fidelización de las cadenas de distribución las empresas de comercialización almerienses deben de conocer cuáles son sus necesidades para atenderlas de forma competitiva y ventajosa. En la Tabla 11 se presenta una prelación de las prioridades que tienen las cadenas de distribución en sus relaciones con los proveedores en distintos países de la Unión Europea. Así, la primera prioridad para los distribuidores europeos es una buena colaboración con los proveedores con productos y marcas con márgenes que permitan conseguir objetivos de crecimiento y rentabilidad por categorías. A continuación figuran que el proveedor entienda y responda a las estrategias, objetivos y peculiaridades de su empresa y le apoye para competir eficazmente contra otros canales de distribución. De forma global, la distribución europea está dando cada vez mayor prioridad a buscar una colaboración más efectiva con sus proveedores para que le ayuden en su enfrentamiento con el resto de operadores del mercado.

¹⁸ El 59,6 % de las empresas consultadas en una reciente encuesta realizada por *Alimarket* (2012b) se ha mostrado nada o poco satisfechas con el nivel de colaboración que se da entre el proveedor hortofrutícola y la cadena de distribución.

Tabla 11. Prioridades para los proveedores identificadas por la distribución comercial en diferentes países europeos*

	Prioridad	E	P	F	I	B	H	D	UK
1	Tiene productos y marcas con márgenes adecuados que nos permiten conseguir nuestros objetivos de categoría/negocio	4	1	3	1	1	1	1	1
2	Entiende y responde a las estrategias, objetivos y peculiaridades de mi empresa	1	3	1	2	2	4	4	4
3	Trabaja bien con nosotros. Fácil de hacer negocios	7	5	1	7	3	3	3	2
4	Nos apoya para poder competir eficazmente contra otros canales de distribución	1	3	6	5	7	5	10	-
5	Tiene autoridad para tomar decisiones y la usa de forma eficiente y rápida	4	8	8	4	8	-	2	8
6	Responde rápidamente y cumple los plazos establecidos	3	-	6	3	6	-	7	3
7	Desarrolla «trajes a medida» que nos ayudan a diferenciarnos de cara a nuestros consumidores	9	6	-	5	4	2	-	9
8	Sus visitas son productivas (bien preparadas, añaden valor, respetan mi tiempo)	10	-	4	-	10	8	6	9
9	Proporciona planes de negocio eficaces enfocados al crecimiento de la categoría y <i>profit</i> .	7	2	8	-	9	-	-	5
10	Coopera con nosotros para desarrollar planes de negocio conjuntos (planes de gestión de categoría desarrollados de forma conjunta)	6	7	8	-	-	-	-	5
11	Dispone de un proceso organizado para lanzar nuevos productos al mercado (plazos de suministro, <i>merchandising</i>)	-	-	-	9	-	6	5	-
12	Es líder en el desarrollo de innovaciones significativas de productos y <i>packagings</i>	-	-	4	8	-	-	-	-
13	Facilita datos de mercado y consumidor necesarios para la planificación eficaz y el desarrollo de la categoría/negocio	-	-	-	-	5	9	-	-
14	Dispone de marcas fuertes y conocidas	-	10	-	-	-	-	7	-
15	Gestiona eficazmente su surtido de productos	-	9	-	10	-	-	-	-
16	Nos propone recursos suficientes para resolver el día a día y proyectos especiales	-	-	-	-	-	-	-	5
17	Proporciona apoyos de <i>marketing</i> eficaces a la marca (campañas de publicidad, folletos, promociones, etc.)	-	-	-	-	-	-	7	-
18	Apoya nuestras estrategias e iniciativas de <i>marketing</i> al consumidor (<i>loyaltyplans</i> , <i>comarketing</i>)	-	-	-	-	-	7	-	-

* Escala: 1 = muy prioritario / 10 = poco prioritario

Fuente: Vilas (2011).

En el caso concreto de los proveedores de frutas y hortalizas las principales exigencias que la gran distribución les impone pueden sintetizarse en las siguientes: gran capacidad de producción, que asegure las necesidades de abastecimiento de todos los centros de venta del cliente; capacidad de abastecimiento regular a lo largo de todo el año; compromiso de mantener una ca-

alidad homogénea y perfecta normalización en todos los envíos y a lo largo de toda la campaña; precios ajustados; aumento en el plazo de pago; mejora de las condiciones de transporte; realización de fuertes inversiones en los centros de selección y envasado; colaboración y cofinanciación de campañas de marketing en los centros de venta; mayores necesidades de formación del personal comercial y de gestión; e inversiones de equipos informáticos que permitan la implantación de sistemas de comunicación proveedor/cliente (Pozancos Gómez-Escolar, 2002).

En una reciente encuesta realizada por *Alimarket* (2012b) se hacía una prelación de cuáles eran las características indispensables que un distribuidor requiere de su proveedor hortofrutícola (Tabla 12). La capacidad de suministro es el aspecto más importante y casi indispensable para la distribución a la hora de firmar un contrato con un proveedor hortofrutícola. La segunda razón más valorada por los distribuidores consultados es la posibilidad de disponer de una oferta estandarizada en calidades y precios. Y el tercer aspecto más valorado es la flexibilidad en la negociación de precios, un tema bastante controvertido entre los productores y el resto de la cadena de suministro.

Tabla 12. Características indispensables que un distribuidor requiere de su proveedor hortofrutícola en España

Característica	Porcentaje
Capacidad de suministro del producto	80,8
Oferta estandarizada en calidades y precios	73,1
Flexibilidad en la negociación de precios	61,5
Entrega centralizada	38,5
Oferta variada en tipos de productos	23,1
Capacidad de firmar acuerdos a largo plazo	15,4
Capacidad de innovar (aportación de nuevos productos)	15,4
Posibilidad de elaborar nuestra marca de distribuidor	11,5
Marca de fabricante potente	0,2

Fuente: *Alimarket* (2012b).

En el caso de las empresas de comercialización hortícolas almerienses para saber cuáles son los aspectos concretos en los que tienen que mejorar resulta de interés conocer la opinión de sus clientes. En este sentido pueden ser de utilidad las conclusiones obtenidas por un estudio de mercado que realizó la

Consejería de Agricultura y Pesca (2004b) de la Junta de Andalucía en el que se solicitó a los operadores comerciales (mayoristas, intermediarios y gran distribución) de los principales países de destino de las exportaciones hortícolas provinciales (Alemania, Francia, Reino Unido y Holanda) la evaluación del origen Almería. En este análisis se señala que las debilidades de la comercialización más resaltadas por los entrevistados fueron la atomización de la oferta; la falta de orientación a los mercados o el desconocimiento del cliente; la ausencia de planificación o programación de la producción y de la comercialización; el no garantizar un suministro continuado durante los doce meses del año; y el deficiente servicio post-venta o de atención al cliente.

En definitiva, la serie de cambios apuntados han configurado un sistema agroalimentario en el que la gran distribución ocupa un papel fundamental como nuevo centro de acumulación dentro de la cadena de suministro. El proceso de concentración de la gran distribución ha transformado y continúa transformando fuertemente la actividad de suministro de sus proveedores modificándose las reglas del juego ante el enorme poder de negociación que ha ido adquiriendo (Ríos Núñez y Coq Huelva, 2010). La creación de un oligopolio de demanda que incrementa constantemente su cuota de mercado, no ha estado compensada por una mayor organización de la producción y del comercio en origen, lo que sitúa al sector productor exportador en una posición de desventaja que debe de corregirse. Como ya se ha indicado, ni siquiera uniendo a los diez primeros grupos de comercialización de la provincia se alcanzaría el tamaño del décimo operador en la distribución comercial en España.

Por tanto, aparte de que es fundamental una regulación de esta situación de desequilibrio que ponga límites a los posibles abusos de una posición dominante por parte de la gran distribución¹⁹, el sector comercializador provincial debe de realizar un esfuerzo para concentrar la oferta o buscar sinergias comerciales que le permitan ofrecer un amplio catálogo de productos y garantizar el suministro al distribuidor mejorando su posición negociadora y equilibrando la correlación de fuerzas en la cadena de suministro. Hay que tener en cuenta que las grandes cadenas de distribución se han convertido en una vía de acceso fundamental para llegar a un porcentaje muy elevado

¹⁹ En un documento de reflexión sobre las frutas y hortalizas frescas de la Comisión Europea ya se mostraba su preocupación por estas cuestiones indicando que en los mercados comunitarios existía una elevada concentración de la «gran distribución» que se materializaba en el control sobre procesos, cargamentos, campañas de promoción y precios (De Pablo Valenciano y Pérez Mesa, 2004). Actualmente, ante el agravamiento de la situación la Comisión está preparando una normativa para tratar de recomponer los desequilibrios existentes entre los extremos de la cadena de suministro y evitar prácticas abusivas de las grandes cadenas de distribución. Sin embargo, ya hay algunos países que se han adelantado estableciendo una normativa nacional al respecto como sería el caso de Francia que en 2011 publicó un decreto que regula los acuerdos de moderación de márgenes de la distribución en el sector. Por su parte, el Gobierno español ha presentado recientemente un anteproyecto de ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.

de consumidores finales, de manera que si no se consigue trabajar con ellas se estaría renunciando a una parte muy importante del mercado poniendo en peligro la viabilidad y supervivencia de una gran número de empresas del sector. El acceso al suministro directo de la gran distribución será cada vez más complicado por su creciente nivel de exigencia a los proveedores, de manera que los operadores que deseen trabajar con ella deberán concentrarse y buscar alianzas puesto que aquellos que no alcancen las condiciones necesarias se verán relegados a trabajar en mercados más estrechos o incluso marginales (Langreo Navarro, 2012).

Se trataría de impulsar una mayor cooperación entre las empresas de comercialización de la provincia 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 una mayor dimensión y orientación a los mercados exteriores. El sector de la comercialización también debería ser más proactivo iniciando procesos de integración hacia los mercados de destino creando grupos de mayor tamaño y estructuras comerciales más sólidas que permitan reequilibrar la asimetría existente en la relación con la gran distribución.

Un elemento clave para poder encarar y gestionar con garantías este desafío es la disponibilidad de profesionales debidamente formados y motivados. El tener un capital humano debidamente preparado e implicado es necesario para el conocimiento y comprensión de lo que está ocurriendo en los mercados y resulta fundamental para actuar de manera adecuada. Por eso, uno de los objetivos que se persigue con este estudio es conocer el grado de cualificación y formación que presentan los dirigentes de las empresas de comercialización que son los que deben de gestionar este proceso adaptativo de cuyo éxito depende la viabilidad de una parte importante del sector hortícola provincial.

Análisis de prospectiva sobre las empresas comercializadoras

*Juan José Tapia León, Ángeles Godoy Durán,
José Ángel Aznar Sánchez y Emilio Galdeano Gómez*

Universidad de Almería, Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario ceiA3

1. Objetivos y metodología de estudio

Los objetivos de esta parte del estudio se han centrado en el análisis de diversas líneas estratégicas, tanto en el ámbito interno como externo, de las empresas del sector.

Con el fin de obtener la información básica para el desarrollo analítico, se diseñó una encuesta (recogida en el Anexo I) dividida en varios bloques, orientados a los siguientes aspectos relativos a las estrategias sobre comercialización y otros de carácter económico general:

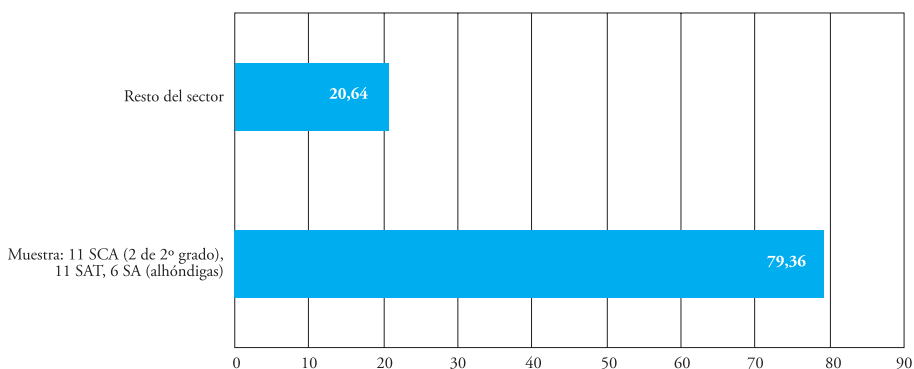
- Datos identificativos de la entidad.
- Datos generales de la actividad y negocio, incluyendo cuestiones relativas a la distribución de ventas en función de los clientes, mercados de destino y estrategias de internacionalización.
- Información sobre estrategias de producto, calidad, precios y promoción.
- Aspectos sobre logística, distribución y planificación de la oferta.
- Información sobre estrategias internas de inversión y financiación.
- Datos sobre cualificación y necesidades de formación del personal.
- Cuestiones relativas a la formación y experiencia de los directivos.
- Cuestiones sobre problemas y retos de futuro, tanto a nivel individual como en el contexto del sector.

La metodología seguida para completar las encuestas se ha basado en la realización de entrevistas personales a directivos de empresas, que se han considerado con capacidad de decisión sobre las distintas estrategias objeto de análisis. Dichas entrevistas han sido dirigidas al gerente, director comercial y, en determinados casos, presidente de la entidad. En cada una de las empresas,

por tanto, se han llevado a cabo entre una y tres entrevistas, llegando a un total de 51 (en el Anexo II figuran las personas y empresas entrevistadas). A través de la mismas, dado el carácter personalizado, se han podido completar las respuestas a determinadas cuestiones con comentarios adicionales del entrevistado, permitiendo enriquecer el estudio.

En la selección de la muestra se ha seguido un criterio no probabilístico. De este modo, se ha usado el «juicio prudencial» o de conveniencia por tratarse de un estudio específico, teniendo en cuenta que muchas de las estrategias a estudiar sólo son susceptibles de ser realizadas por empresas con una dimensión o tamaño relativo dentro del sector. La muestra final ha consistido en 34 empresas representativas¹ por su volumen de comercialización y número de empleados, en base al *ranking* particular en la provincia estimado a través de la base de datos SABI («Sistema de Análisis de Balances Ibéricos»), información de anuarios hortofrutícolas de Almería y otros de ámbito regional o nacional, como el de *Alimarket*, todos ellos con referencia a las últimas campañas. El perfil de las mismas, en cuanto a su forma jurídica, es el siguiente: seis sociedades anónimas (todas ellas alhóndigas), once sociedades cooperativas andaluzas (dos de ellas de segundo grado), once sociedades agrarias de transformación y seis sociedades limitadas. El perfil de empresas y la representación en volumen de comercialización en la provincia (aproximadamente un 79,36 % del total) se recogen en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Tamaño relativo de la muestra en volumen de facturación. En porcentaje



¹ Teniendo en cuenta la población total de 141 empresas almerienses de comercialización hortofrutícola en el momento de realización del estudio, esta muestra supone sólo un nivel de confianza de un 85 % o riesgo aceptado del 15 % ($\alpha=0.15$). Sin embargo, si atendemos al volumen de comercialización que representa dicha muestra sobre el conjunto provincial, aproximadamente un 80 % del total, el nivel de confianza estimado es de un 95 %; es decir, un error del 5 % ($\alpha=0.05$).

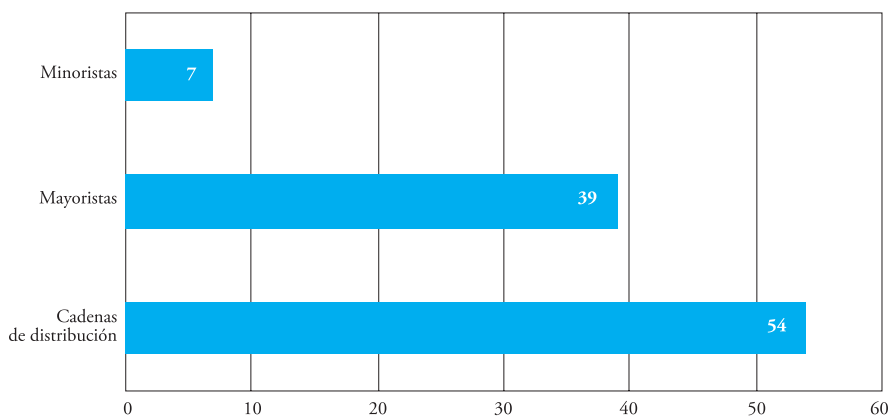
Para el desarrollo analítico de los datos obtenidos se han seguido los siguientes métodos:

- A. Análisis descriptivo en base a los datos medios y a la ponderación del número de respuestas.
- B. Estudio de las diferencias en función del tamaño empresarial.
- C. Análisis de correlación y regresión multivariante, combinando para ello la información de las encuestas con datos individuales de carácter económico-financiero de las empresas².

2. Análisis descriptivo

De la información general de la actividad comercial de las empresas encuestadas, se deduce que las cadenas de distribución son los principales clientes, representando más de la mitad del volumen de negocio, un 54 % en términos medios. Los mayoristas suponen un 39 % y los minoristas tienen un peso bastante inferior, de sólo un 7 % (Gráfico 2).

Gráfico 2. Perfil de clientes. En porcentaje



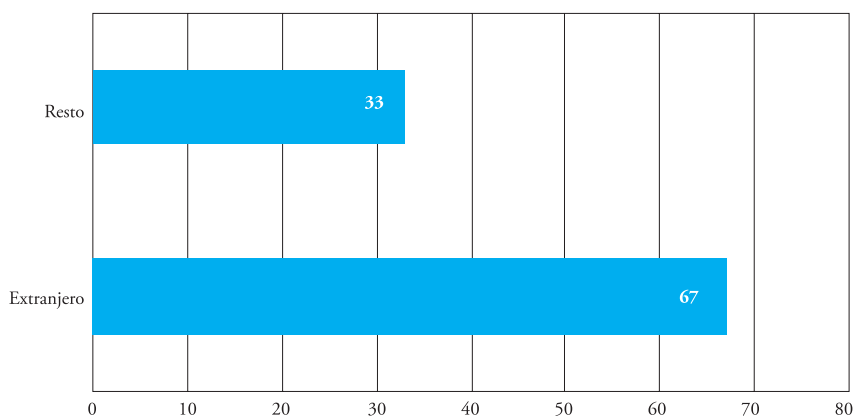
Con ello se evidencia el incremento de las ventas a las cadenas de supermercados e hipermercados experimentado durante los últimos años (Pérez Mesa y otros, 2012). Esta dependencia, cada vez mayor de la gran distribu-

² Estos datos se han obtenido fundamentalmente de la base de datos SABI y de otros proyectos de la UAL (Proyecto ECO2011-24930 del Plan Nacional y Proyecto P10-SEJ-05827 de la Junta de Andalucía).

ción, se debe también a la creciente cuota de mercado de dichas cadenas en la comercialización hortofrutícola, tanto en el ámbito internacional como en el nacional como ha quedado puesto de manifiesto en el capítulo anterior.

Respecto a la distribución geográfica de las ventas en la última campaña se aprecia el carácter exportador de las empresas encuestadas (Gráfico 3). De este modo, se obtiene que las dos terceras partes de la facturación de la muestra corresponde a ventas en el exterior, principalmente hacia otros países de la UE (particularmente la UE-15), algo que viene siendo tradicional en el sector, como se ha mostrado en el capítulo anterior. Tan sólo una tercera parte de la comercialización tiene como destino otros puntos del territorio nacional.

Gráfico 3. Distribución geográfica de las ventas. En porcentaje

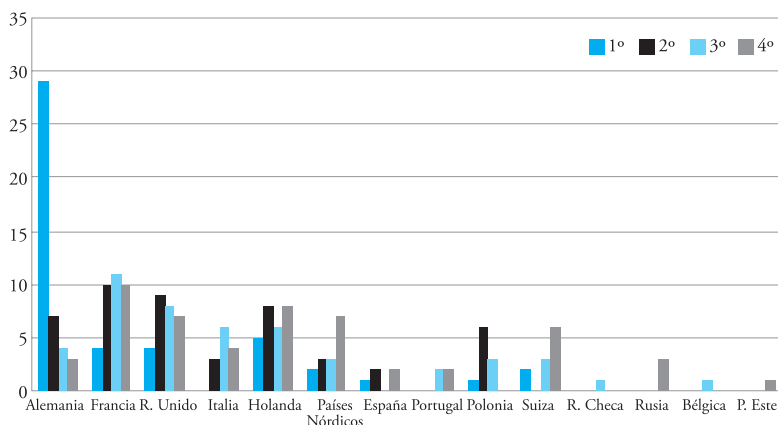


Nuevamente se evidencia la creciente orientación hacia la exportación del sector, que durante las últimas campañas ha aumentado su presencia en el mercado internacional a raíz también de la agudización de la crisis económica interna, que viene incidiendo en la menor demanda en el mercado doméstico (Fundación Cajamar, 2012).

En esta línea, los comentarios adicionales de los encuestados indican que pese a la reciente crisis derivada de la *E. coli*, ha habido una recuperación rápida de la confianza de los consumidores europeos en la calidad de los productos hortofrutícolas almerienses.

Un mayor detalle sobre la distribución geográfica de las ventas en las empresas de la muestra se recoge en el Gráfico 4. A través de un diagrama de barras se exponen las exportaciones por países y por orden de importancia. Las cuatro columnas hacen referencia al orden en que los encuestados han citado a dichos países. Se deduce claramente, como era de esperar, que Alemania es el destino más citado en primer lugar, seguido de Holanda, Francia y Reino Unido. En segundo lugar, tenemos una gran variedad de países, destacando a Francia como principal cliente, seguido de Reino Unido, Holanda y Polonia. Este último país, se configura como el mayor importador europeo fuera de la UE-15 en las últimas campañas, como también se viene mostrando en las diferentes estadísticas de exportación del sector (detalladas en el capítulo anterior).

Gráfico 4. Distribución geográfica de las ventas al exterior en la muestra



Ponderando los distintos países por frecuencia de respuestas, se obtiene que para las empresas encuestadas, los principales destinos de los productos hortofrutícolas son Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda, Países Nórdicos y en menor medida Italia, Polonia, Suiza, Rusia o Portugal (Gráfico 5). Nuevamente se corrobora el enorme peso que tiene el mercado alemán en las exportaciones de las principales empresas hortofrutícolas de la provincia, ya que un 60 % lo citan como principal destino exportador.

Gráfico 5. Mercados de destino por orden de relevancia (1º). En porcentaje

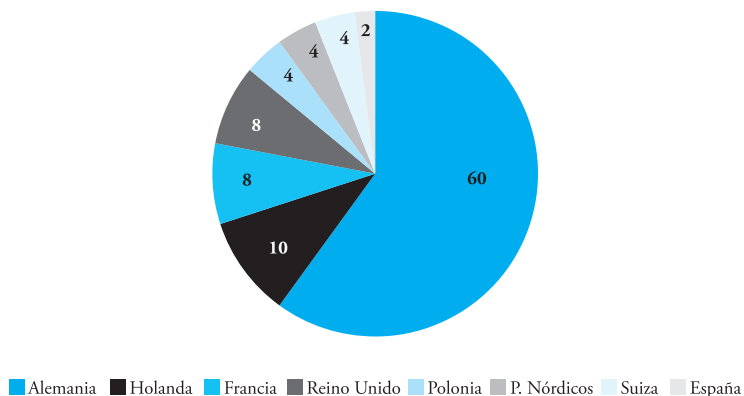
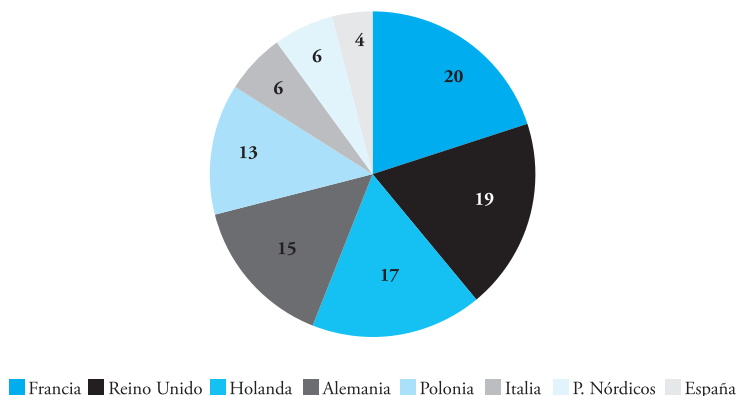


Gráfico 6. Mercados de destino por orden de relevancia (2º). En porcentaje



Con respecto a los países citados en segundo lugar se puede apreciar cierta atomización en cuanto a países con un mismo peso o porcentaje (Gráfico 6). Países como Francia, Reino Unido y Holanda en mayor porcentaje y países como Polonia, Países Nórdicos e Italia en menor medida. En cuanto a la forma concreta de representación empresarial en el exterior los resultados de las encuestas se muestran en el Gráfico 7. Un amplio 60 % de las empresas encuestadas tienen acuerdos con mayoristas en diversos países. Un 22 % está presente en el exterior mediante asociaciones con empresas en destino y sólo un 16 % tiene representación propia o participa con empresas locales. También se puede apreciar que sólo el 3 % de los encuestados afirma no tener presencia internacional.

Gráfico 7. Presencia internacional. En porcentaje

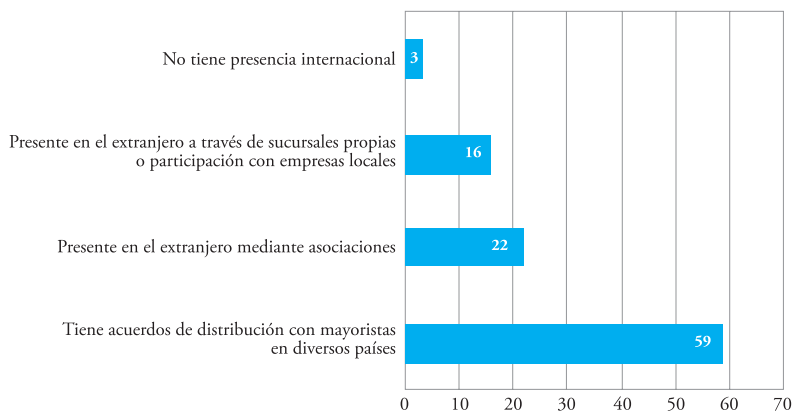
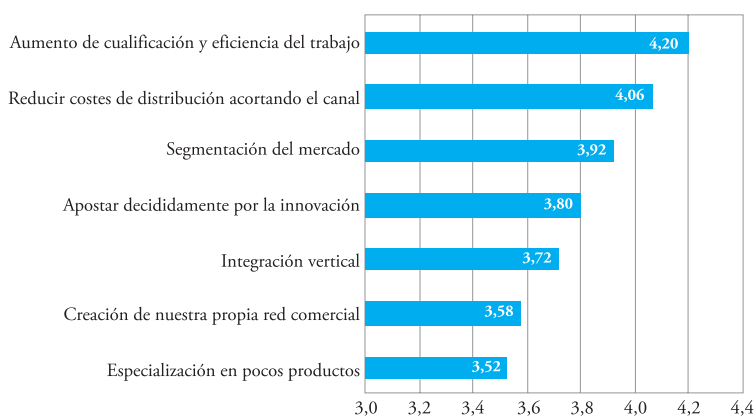


Gráfico 8. Estrategia de la empresa. Valoración entre 1 y 5



De los comentarios adicionales en las entrevistas se desprende que pese a que ha aumentado relativamente la colaboración con empresas del propio sector almeriense para ganar presencia en el exterior, la estructura excesivamente competitiva (que luego se citará repetidamente en las cuestiones de problemática sectorial) hace que los acuerdos individuales con mayoristas extranjeros sea la característica dominante. Aunque, también, el grado de experiencia y madurez de muchas de las empresas encuestadas han permitido una relativa estabilidad en determinados acuerdos con clientes de carácter diverso en el exterior. En cuanto a líneas estratégicas internas, en el Gráfico 8 se muestran las valoraciones medias de los encuestados en siete afirmaciones referentes a la estrategia empresarial a seguir, siendo los valores extremos: 1 nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

En base a los resultados, podemos afirmar que «el aumento en la cualificación y eficiencia del trabajo» junto con «la reducción de los costes de distribución acortando el canal» son las estrategias mejor valoradas por los directivos de las empresas hortofrutícolas encuestadas, siendo su puntuación media por encima de 4. Esto denota la preocupación por obtener personas de mayor cualificación dentro de sus plantillas que se ajusten y adapten al entorno cada vez más competitivo y cambiante que afronta este sector. También, la preocupación por acortar el canal con alguna medida de integración vertical mediante la unificación de empresas hortofrutícolas para ganar peso en la cadena de oferta y así acortar la brecha, en cuanto a poder de negociación se refiere, con las grandes cadenas de distribución mencionadas anteriormente.

Las afirmaciones mejor valoradas en orden decreciente, después de las dos anteriores, pasan por «la segmentación del mercado», «apostar por la innovación», «la integración vertical con la creación de su propia red comercial» y, por último, «la especialización en pocos productos».

Considerando a la logística como un elemento esencial para la mejora sustancial de las comercializadoras hortofrutícolas en origen, el Gráfico 9 muestra las valoraciones medias de los encuestados. En especial, se reflejan las distintas opciones que se presentan a la hora de crear una plataforma logística en los mercados de destino. Vemos como la creación de una filial propia en el exterior no cobra especial relevancia a la hora del abordaje de una plataforma logística. También observamos como tanto «la creación conjunta con empresas del sector» como la búsqueda de «colaboraciones externas» serían las opciones ideales para el desarrollo de dicha plataforma, con una valoración media en torno al 3,3 sobre 5.

Se puede deducir de estos resultados una cierta propensión a la colaboración, tanto con empresas locales como empresas externas al sector. Lo cual puede ser evidente dado el tamaño relativamente pequeño de las empresas de comercialización almerienses para acometer acciones de este tipo logístico en el ámbito internacional. Aunque la ponderación de ambas estrategias de colaboración es bastante similar, podemos encontrar aquí un elemento de asociación inter-organizacional en el sector, como es la creación conjunta de una plataforma en los mercados de destino.

Complementando las cuestiones de logística se consultó también por las alternativas de transporte, especialmente a medio plazo. En este sentido, casi la totalidad de respuestas apuntan al transporte marítimo como posible alternativa, pese a que actualmente su utilización es ínfima y se realiza sólo en momentos puntuales de campaña por parte de algunas empresas.

En este contexto también se consultó sobre los orígenes y destinos portuarios de mayor potencial (Gráfico 10). El puerto de salida que predomina con mayor rotundidad es el puerto de Almería con un 80 %, el que actualmente cuenta con una adecuada infraestructura pero escasamente utilizada. Los puertos que le siguen, aunque a una distancia considerable, serían los de Algeciras con un 11 %, Alicante con un 6 % y, por último, Bilbao con un 3 %.

Gráfico 9. Plataforma logística. Valoración entre 1 y 5

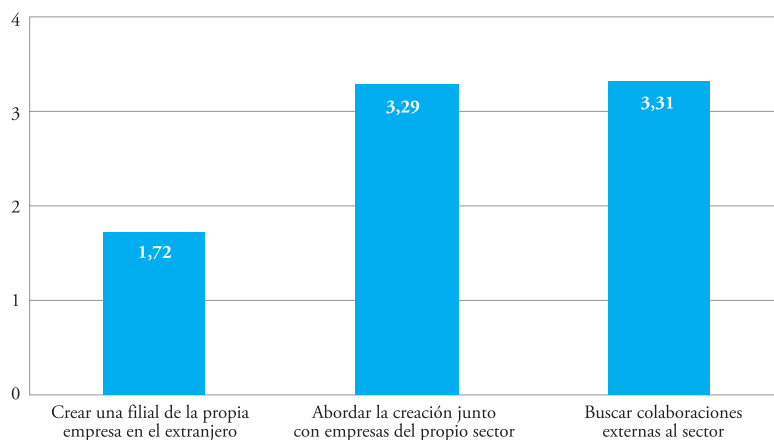
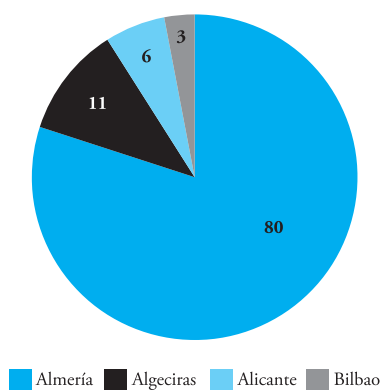


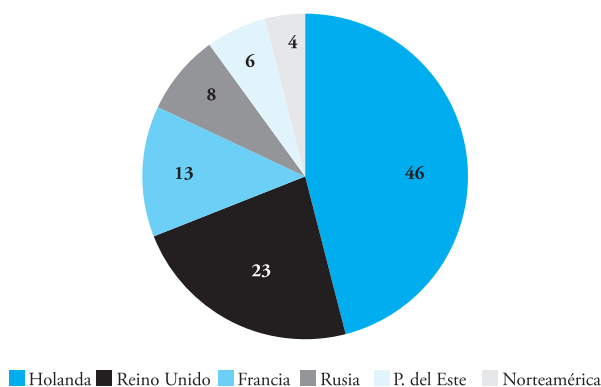
Gráfico 10. Puertos de origen por orden de relevancia. En porcentaje



Junto a la anterior cuestión, los principales destinos por vía marítima serían los siguientes (Gráfico 11): Holanda, principalmente a través del puerto de Róterdam, con un 46 %; Reino Unido con un 23 %; Francia, principalmente vía Marsella, con un 13 %; Rusia, especialmente San Petersburgo vía Róterdam, con un 8 %; Europa del Este con un 6 % y Norteamérica con un 4 %.

Se evidencia que el principal destino por vía marítima puede ser Holanda, aprovechando su localización para después distribuir los productos por el resto de Europa, principalmente con destino a Alemania, pero también hacia países más alejados como Rusia.

Gráfico 11. Puertos de destino por orden de relevancia. En porcentaje



En otro ámbito diferente, también se cuestionó sobre la forma de gestionar los productos. La respuesta mayoritaria fue que las empresas encuestadas planifican la oferta al inicio de la campaña en función de los compromisos con los clientes en un 58 % (Gráfico 12). Pese a que esta estrategia puede ser muy diferente dependiendo del tipo de empresa (cooperativa, alhóndiga o comercializadora individual), en su conjunto este dato muestra el poder relativo y la influencia que tienen los clientes con respecto a los productores, es decir, los agricultores, ya que sólo un 20 % planifica su oferta en función de las especializaciones del productor. Con ello, se puede considerar que la visión de las empresas de la muestra es hacia arriba en la cadena de oferta y se comprometen en mayor medida con los clientes, siendo menor la planificación con el productor. Las otras dos opciones apenas representan un 22 % de forma conjunta y serían las compras diarias o semanales en función de los pedidos de los clientes, así como la realización de contratos a medio y largo plazo con cadenas de distribución.

El elemento relevante, según también comentarios de los directivos, es que cada vez menos se recurre a la improvisación y que la planificación de la oferta es un aspecto esencial en cada campaña. Pese a ello, aún falta suficiente coordinación con los agricultores para una más adecuada acomodación de la oferta a la demanda.

Con respecto a la I+D+i y al inmovilizado inmaterial aplicable a las empresas hortofrutícolas encuestadas, existen dos grupos de afirmaciones claramente diferenciados y con un peso en porcentaje similar (Gráfico 13):

Gráfico 12. Gestión de productos. En porcentaje

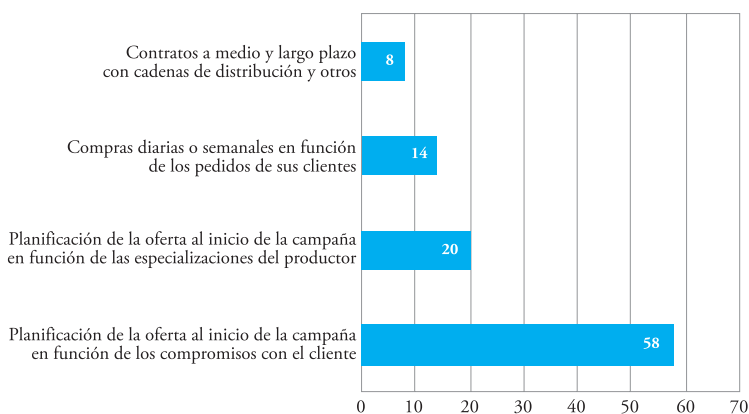
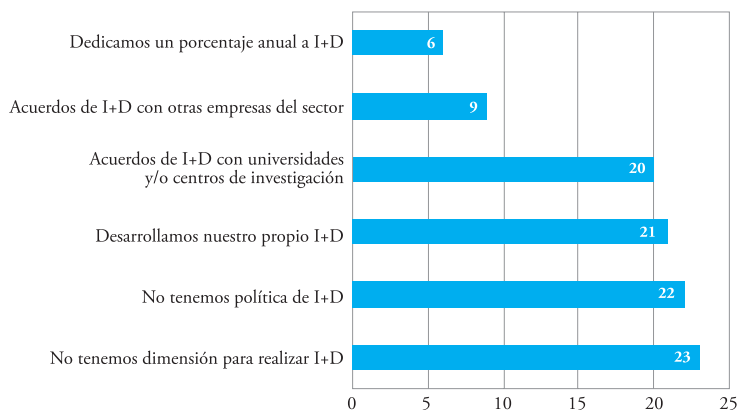


Gráfico 13. I+D+I e inmovilizado inmaterial. En porcentaje



- Por un lado, con un 45 %, tenemos afirmaciones relacionadas con la no existencia de política de I+D+i o la no adecuada dimensión empresarial para abordar técnicas de I+D+i.
- Por otro lado, con un 41 %, disponemos de dos afirmaciones relacionadas con la existencia de acuerdos de I+D+i con universidades y centros de investigación o el desarrollo de su propio I+D+i.

Estos dos grupos representan el 86 % de las respuestas a esta pregunta, y son antagónicos. Se puede deducir que existe un grupo de empresas que tiene una política de I+D+i activa y es importante en el desarrollo de su empresa (empresas grandes) y otro donde el I+D+i no está presente en sus decisiones estratégicas (empresas pequeñas). Esta cuestión se abordará con más detalle en el siguiente subapartado. Por último, se puede señalar que los acuerdos de I+D+i con otras empresas del sector apenas representan el 9 % de las respuestas, lo que denota la poca colaboración en el sector en este ámbito.

Con referencia a la demanda de mano de obra tanto cualificada como no cualificada en el sector, a grandes rasgos se deduce la necesidad de mano de obra cualificada (Gráfico 14). Concretamente, el 32 % de los encuestados piensan que el sector adolece de técnicos especialistas en marketing y mercados; un 24 % cree que es necesaria la incorporación a sus plantillas de técnicos especialistas en el proceso productivo; mientras que un 16 % considera que se necesitan mejores gestores (expertos en gestión) para que la empresa funcione adecuadamente. Sólo un 2 % cree que se requiere más mano de obra no cualificada en el sector.

De los comentarios de los directivos se deduce que la existencia de especialistas bien formados es un factor de creciente importancia en el sector, de cara a hacer frente a las exigencias del propio mercado europeo o ante la competencia de países terceros. La estrategia de eficiencia empresarial pasa por la incorporación progresiva de capital humano especializado en determinadas áreas del proceso productivo, principalmente en las de comercialización y gestión.

Con respecto a la preparación con que se incorporan al sector los nuevos técnicos y titulados, los resultados se recogen en el Gráfico 15. Los datos medios indican que los directivos consideran en un 51 % que los empleados se adaptan perfectamente a las exigencias de la empresa. Esta observación, enlaza con las cuestiones anteriores, es decir, la falta de mano de obra cualificada en el sector depende de que los nuevos técnicos y titulados demandados por el sector encajen perfectamente con los requerimientos de la empresa.

A continuación, un 35 % cree que no se adaptan bien, pero en poco tiempo se ponen al día; lo que indica que se necesita de un período de formación en prácticas para que esos nuevos técnicos y titulados se adapten al puesto de trabajo. Por otro lado, sólo un 14 % piensan que les cuesta bastante tiempo adaptarse o que a pesar de ser titulados, no se adaptan al puesto.

Gráfico 14. Insuficiencia de mano de obra en el sector. En porcentaje

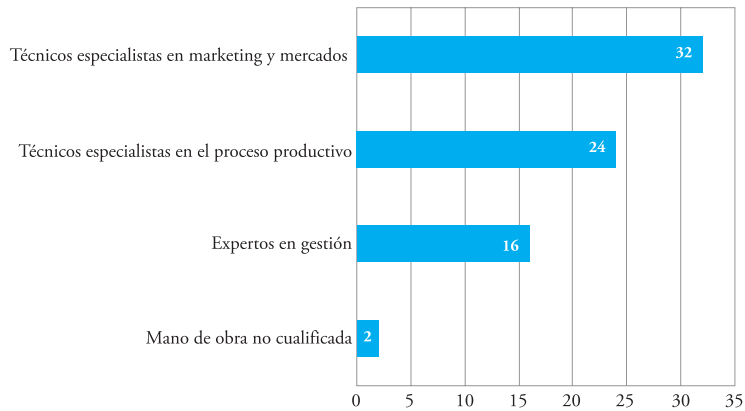
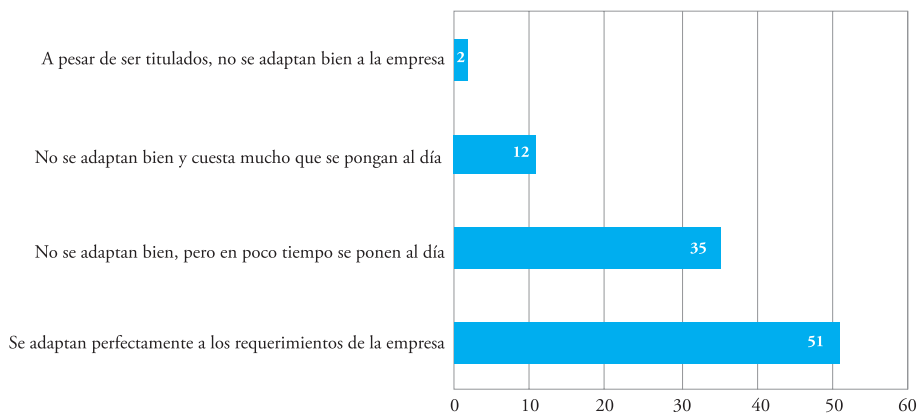


Gráfico 15. Valoración del grado de adaptación en el personal contratado. En porcentaje



A través de los comentarios personales de las entrevistas se desprende que la formación y los conocimientos generales de los universitarios son bastante buenos. No obstante, adolecen de un conocimiento más específico de las características del sector hortofrutícola, los tipos de productos y la problemática empresarial. De esta forma, hasta que no transcurre un período de experiencia suficiente, la resolución de determinadas cuestiones no se hace efectiva por parte de los nuevos titulados y técnicos, los cuales contribuyen en algunos casos a introducir nuevas ideas y nuevas formas de trabajo que pueden resultar más eficientes. Por tanto, resulta de interés incidir más en el conocimiento del entorno empresarial del sector en la formación del futuro capital humano que se pueda incorporar a este ámbito productivo.

Complementando las cuestiones sobre formación, se deduce de las encuestas que una de las deficiencias es el conocimiento adecuado de idiomas. En el Gráfico 16 se recogen las principales demandas respecto a la formación idiomática de los empleados. Resulta evidente el requerimiento de conocimiento de inglés como lengua internacional básica. Después, se ve claramente como el alemán es demandado en primer lugar por casi 40 de los 51 encuestados, seguido por el francés como segundo idioma más solicitado. Por último, con un peso bastante menor, tenemos el ruso, holandés o chino como idiomas más demandados.

Con los comentarios adicionales de los directivos, se considera que las estrategias de una mayor internacionalización comercial del sector pasan por esta formación más diversa en idiomas. Si hasta hace algunos años, la demanda de nuestros productos, de forma bastante exclusiva en determinados meses y países, suponía que eran los clientes los que más se preocupaban de conocer nuestro idioma, en los momentos actuales se requiere la ampliación a nuevos mercados y clientes, implicando una mayor actividad de promoción de nuestros productos en el exterior y, por tanto, conocer el idioma del nuevo mercado al que van dirigidos, ya que también es un elemento a valorar por los potenciales clientes.

En esta línea, se incluyeron cuestiones para recoger datos sobre el perfil de los directivos entrevistados, cuyos resultados se reflejan en el Gráfico 17. Como se puede apreciar, los directivos de la muestra tienen estudios universitarios en un 60 % de los casos, la mitad de ellos con titulaciones de diplomatura y la otra mitad son licenciados. Existe, por tanto, un porcentaje mínimo de directivos que están al frente de las gestiones de las empresas hortofrutí-

colas que tienen sólo estudios básicos o primarios. Por otra parte, también es mínimo el porcentaje de directivos que aportan en su información curricular másteres o estudios de postgrado.

**Gráfico 16. Demanda de idiomas en la formación de los empleados.
Número de respuestas**

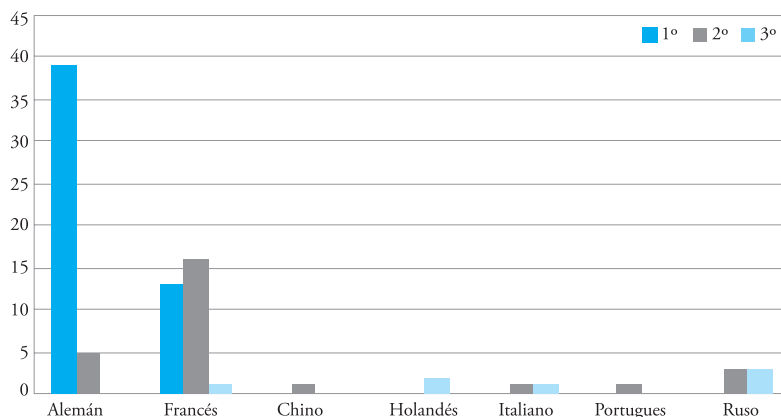
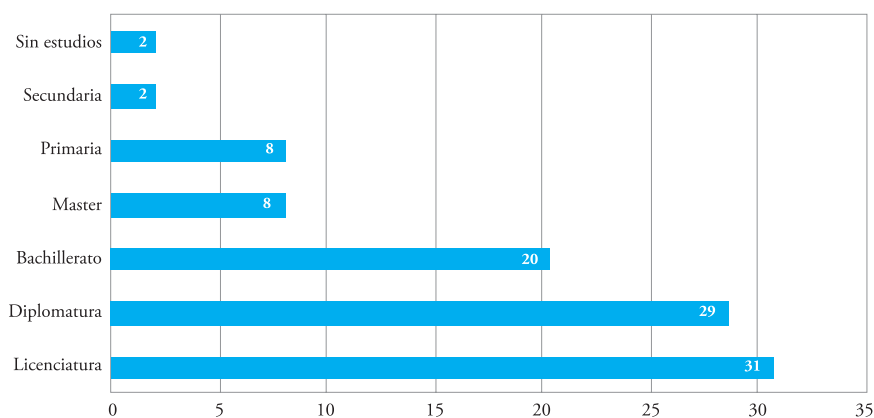


Gráfico 17. Nivel de estudios de los directivos. En porcentaje



A grandes rasgos, la formación en idiomas de los directivos encuestados es baja. Sólo 10 dominan el inglés, la mitad tienen conocimiento de inglés a nivel medio, mientras que el dominio de las lenguas francesa y alemana es ínfimo (Gráfico 18). Con los comentarios adicionales expuestos en las entrevistas se deduce que muchas de las personas al frente de las empresas han compensado la falta en conocimiento de idiomas con una amplia experiencia en el sector, como se expondrá a continuación. Además, habría que diferenciar entre los cargos de gestión y comercialización. No obstante, parece obvio que el conocimiento de otras lenguas es un requisito de creciente importancia a la hora de ocupar nuevos puestos de responsabilidad.

En el Gráfico 19 se muestra la experiencia de los directivos en el sector y en la empresa actual. Se observa como los años trabajados en el sector para la muestra considerada están comprendidos principalmente de 11 a 20 años, con más de un 35 %. También es importante el porcentaje de directivos que llevan trabajando en el sector de 31 a 40 años, alcanzando casi un 25 % de las empresas estudiadas. Esto demuestra que buena parte de los directivos tiene sobrada experiencia en el sector. En general, se puede decir que es un sector maduro con bastantes empresas tradicionales, donde en muchos casos el oficio se ha venido trasladando entre dos y tres generaciones.

Dicha experiencia es muy valorada por los encuestados, que adicionalmente consideran que el relevo generacional tiene importancia a la hora de crear una mayor preocupación por los problemas de desarrollo y mantenimiento de la empresa.

En cuanto a los años trabajados en la empresa, resulta interesante ver que casi un 40 % lleva en la misma empresa entre 11 y 20 años, y como casi el 35 % lleva entre 1 y 10 años (Gráfico 20). Esto indica, por una parte, que en el sector hay poco dinamismo en cuanto a la contratación de directivos, pero, por otra parte, se puede apreciar el aumento en los últimos años de directivos con poca antigüedad en la empresa.

Adicionalmente, se aprecia que aunque el relevo generacional, antes comentado, se produce tanto en empresas grandes como en pequeñas, es en las primeras donde tiene lugar con mayor frecuencia la contratación de nuevos equipos de dirección, aspecto que se verá con más detalle en la siguiente sección³.

³ Al respecto sería interesante saber los sectores de los que provienen estos nuevos directivos (construcción, banca, etc.), así como los principales cambios que ha supuesto en las estrategias de la empresa, lo cual puede ser objeto de estudios futuros complementarios al aquí presentado.

Gráfico 18. Formación de los directivos en idiomas. En porcentaje

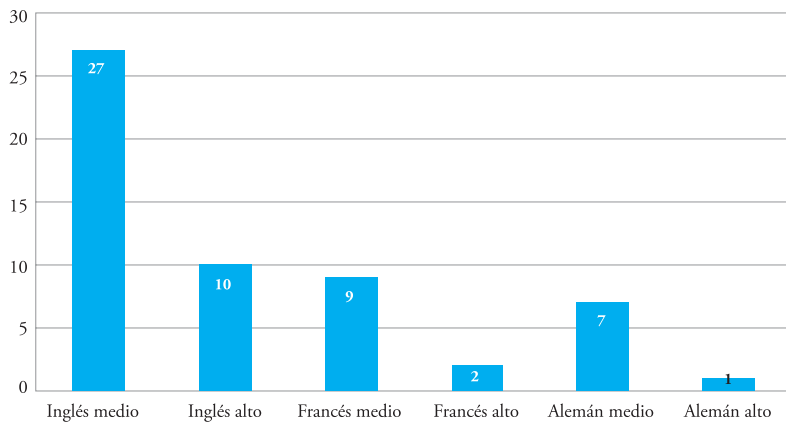


Gráfico 19. Años trabajados en el sector. En porcentaje

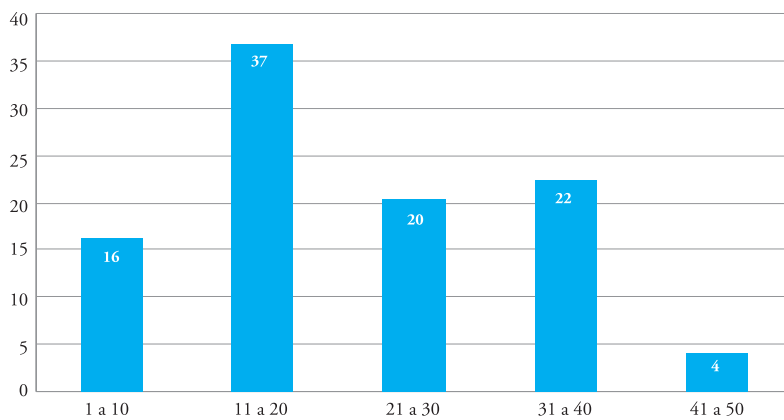
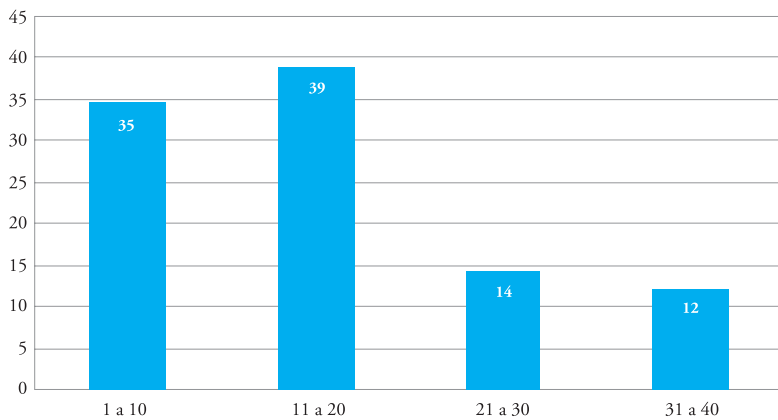


Gráfico 20. Años trabajados en la empresa



La última parte del cuestionario se centró en la exposición por parte de los entrevistados de los principales retos empresariales, así como de los problemas y ventajas que tienen tanto sus empresas como el sector de forma general en el entorno competitivo actual.

Con relación a los retos a los que se enfrentan sus empresas actualmente, los directivos indicaron por grado de valoración (muy alta, alta y media) y orden de importancia en el mismo, los señalados en la Tabla 1. En general, se observa como dichos retos están estrechamente relacionados con los resultados obtenidos en las cuestiones anteriores sobre las distintas estrategias indicadas por los responsables de las empresas.

Destacan especialmente los retos relativos a la mejora de la comercialización de la empresa y de continuar desarrollando la calidad, así como el volumen y variedad de producto ofrecido. A continuación se observa una preocupación por la mejora de eficiencia interna, en la que puede ser determinante la incorporación de trabajo especializado; también, se evidencia la preocupación por aumentar la colaboración con otras empresas del sector, que puede permitir solventar los retos indicados sobre la mejora de la comercialización.

Por último, se mencionan aspectos que igualmente estarían conectados a la actividad y capacidad comercial, como son la consolidación de marcas y la ampliación de escala empresarial. Aunque, en este último bloque, se indica la preocupación por trasladar precios adecuados a los productores, este factor no ha sido tan relevante como se esperaba⁴. No obstante, entendemos que la mejora en los otros puntos de la empresa, lógicamente conllevarán un aumento de los precios de liquidación a los agricultores, de los que depende la oferta final de nuestro mercado de origen.

Las consideraciones respecto a los problemas y ventajas a nivel de empresa se muestran en la Tabla 2, igualmente relatadas en base al orden expuesto por los entrevistados y el número de repeticiones. En este caso, también se daba opción a tres respuestas por orden de importancia estimadas por los directivos. Dado que las respuestas eran totalmente abiertas, la diversidad de opiniones aquí ha sido más amplia, por lo que hemos tratado de resumirlas teniendo en cuenta la conexión y similitud entre las mismas, obteniendo diez ventajas y diez problemas particulares de las empresas actualmente.

⁴ En palabras de un director comercial entrevistado exponemos el siguiente comentario: «uno de nuestros objetivos fundamentales debe ser que nuestros agricultores no pierdan la ilusión por sembrar cada nueva campaña». Y en las de un presidente que fueron las siguientes: «debemos de tratar de reducir al máximo los costes para trasladar esa mejora a nuestros agricultores porque si no podemos acabar con la gallina de los huevos de oro».

Tabla 1. Retos actuales de la empresa

Ponderación muy alta
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la comercialización a nuevos clientes, principalmente cadenas de distribución, y a nuevos mercados, sobre todo hacia el este europeo • Seguir mejorando la calidad del producto y la innovación del proceso productivo • Aumentar el volumen de producto y la diversidad del mismo
Ponderación alta
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costes y mejorar la eficiencia • Invertir en capital humano • Aumentar la colaboración o asociación con otras empresas
Ponderación media
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar precios estables a los agricultores • Consolidar la marca • Ampliación de las instalaciones de la empresa

Tabla 2. Problemas y ventajas actuales de la empresa

Problemas	Ventajas
1) Reducida dimensión y producción, sobre todo frente a la concentración de la distribución	1) Equipo humano (entre ellos el carácter familiar) e instalaciones adecuadas
2) Dificultades financieras (préstamos, cobros de clientes, etc.)	2) La imagen del sector ante el exterior y fidelidad de los clientes y agricultores
3) Bajos precios del producto	3) Especialización del producto, proveedores y experiencia
4) La competencia interna dentro del sector	4) La calidad de nuestros productos
5) Poca cualificación de toda la cadena (productividad), así como la formación y motivación del personal	5) Control de costes y adaptabilidad, así como unos objetivos bien marcados.
6) Adaptabilidad a los continuos cambios y variabilidad del mercado (p. e. ante alertas sanitarias)	6) No endeudamiento
7) Avanzar en la venta directa al cliente (integración vertical)	7) Aumento de la facturación
8) Altos costes de manipulado	8) Asociación o integración con otras empresas
9) Legislación laboral poco favorable	9) Gran volumen de producto y aumento de la facturación
10) Falta de renovación con agricultores más jóvenes	10) Inversión en I+D+i

Los problemas citados vuelven a redundar en las cuestiones de competencia tanto interna dentro del sector como externa, lo que evidentemente determina el poder de negociación de los precios. La situación de crisis, además, incide de forma clara en que la cuestión financiera constituya, en estos momentos, una de las preocupaciones más importantes para la empresa. Después, los problemas de profesionalización y de eficiencia, tanto interna como en el ámbito de la cadena de oferta, son los aspectos que mencionan como situación de debilidad empresarial.

Por otra parte, como ventajas citadas las mismas se contraponen a algunos de los problemas indicados. Así, se menciona el capital humano y la experiencia como ventaja, entendiéndose que parte de la eficiencia se viene alcanzando gracias a ella. Igualmente se indica un acertado control de costes y objetivos adecuados. También, consideramos que las respuestas divergentes en cuanto a especialización y volumen de producto, se debe al mayor o menor tamaño de las distintas empresas, que se analizarán más adelante. Además, resulta interesante el que se mencione como ventaja la colaboración o asociación con otras empresas, así como la importancia de la I+D+i, aunque ocupen las últimas posiciones en las ventajas expuestas.

En el contexto general del sector se han recogido las distintas opiniones en la Tabla 3. Se aprecia a grandes rasgos, que buena parte de los problemas relacionados con la comercialización y la competencia mencionados a nivel individual de empresa se trasladan de forma evidente al conjunto del sector. Junto a ello, hay una visión de esta problemática conectada a la actividad de los agricultores, sobre los que preocupa el elevado coste de producción y la falta de relevo generacional. Adicionalmente, se menciona la ausencia de apoyo político y la situación de indefensión que suele padecer el sector.

Respecto a las ventajas, se puede apreciar que muchas de las opiniones giran en torno a las consideradas tradicionales del sector, como pueden ser la capacidad productiva, la situación geográfica o el clima. Se valora la alta calidad del producto alcanzado, así como la capacidad de adaptación y flexibilidad del sector. Junto a ello, hay una apreciación destacada del papel de los agricultores y la estructura basada en explotaciones familiares.

También, se considera importante el disponer de un mercado de consumo tan relevante como el europeo y el hecho de realizar una actividad productiva encaminada a satisfacer una demanda de productos básicos como son los agroalimentarios.

Tabla 3. Problemas y ventajas en el contexto actual para el sector

Problemas	Ventajas
1) Falta de unión o concentración de la oferta	1) Volumen de producción elevado y experiencia (mejor adaptación)
2) Competencia dentro del sector (marcas, agricultores, etc.) y falta de transparencia	2) Situación geográfica y clima
3) Competencia de terceros países	3) La calidad de los productos
4) Bajos precios del producto	4) Explotación familiar y buenos agricultores
5) Elevados costes de producción para el agricultor (p. e. coste de retirada de residuos) y necesidad de mejora de estructuras	5) Pertenecer a la UE y mantenimiento de la demanda de hortalizas
6) Cualificación de toda la cadena (del agricultor hasta la venta), poca profesionalización e innovación	6) Flexibilidad ante los clientes y dinamismo del sector
7) Poder de las cadenas de supermercados e hipermercados	
8) Escaso interés de la política por el sector (indefensión y no ayudas)	
9) Falta de relevo generacional	

3. Estudio de las diferencias en función del tamaño empresarial

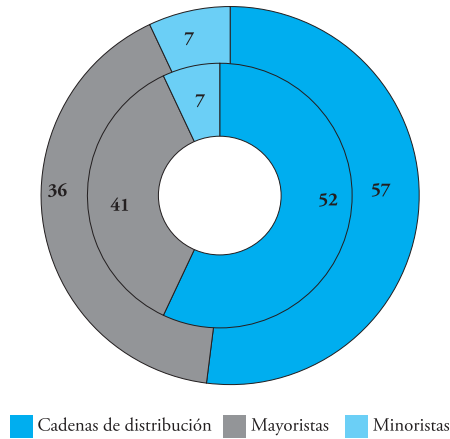
En esta sección realizamos un análisis de diversas estrategias haciendo una distinción de las mismas en función del tamaño de la empresa encuestada. La influencia de la escala empresarial en las decisiones estratégicas tradicionalmente se ha contemplado como un factor de interés en el ámbito de la economía de la empresa (Greenway y Kneller, 2007; He, Brouthers y Filatotchev, 2012), particularmente con orientación a la exportación (van Beers y van der Panne, 2011) y, de forma específica, en el sector hortofrutícola almeriense (Galdeano-Gómez, 2010).

En este trabajo se ha subdividido la muestra tomando como referencia de tamaño el volumen de facturación, mayor o menor a 50 millones de euros, resultando un total de doce empresas consideradas como grandes y el resto pequeñas. Este criterio, no obstante, entendemos que resulta de la especificidad particular de nuestro sector y se ha considerado en base a la estructura propia del mismo, así como a aspectos relacionados con el mercado hortofrutícola español y europeo (Pérez-Mesa y Galdeano-Gómez, 2010).

Una de las primeras diferencias en relación al tamaño, las encontramos en el perfil de clientes (Gráfico 21). Se observa como en el grupo considerado como grandes empresas (cuyos porcentajes se representan en la circunferencia externa) el peso de las cadenas de distribución es algo mayor que en las pequeñas (reflejando los porcentajes en la circunferencia interna), mientras que los mayoristas tienen mayor peso en las empresas de menor volumen de facturación. Esto muestra como el efecto de la concentración de la producción a la hora de seleccionar a los clientes en la cadena de oferta puede ser un elemento cada vez más determinante. En otros términos, resulta evidente que sean las empresas de mayor volumen las que se encuentran con mayores opciones para atender a los requerimientos de las grandes cadenas, además de mantener un suministro más constante durante la campaña. Sin embargo, como se ha mostrado anteriormente, la capacidad de flexibilidad a la hora de ofrecer los productos, de tipo perecedero como los de este caso, es una característica que se menciona frecuentemente por parte de todas las empresas. Esto hace que la mayoría de las empresas encuestadas atiendan a los pedidos de las cadenas de distribución de forma regular o irregular de manera complementaria, dado que también, como comentan los entrevistados, dichas cadenas suelen ser comunes para todo el sector.

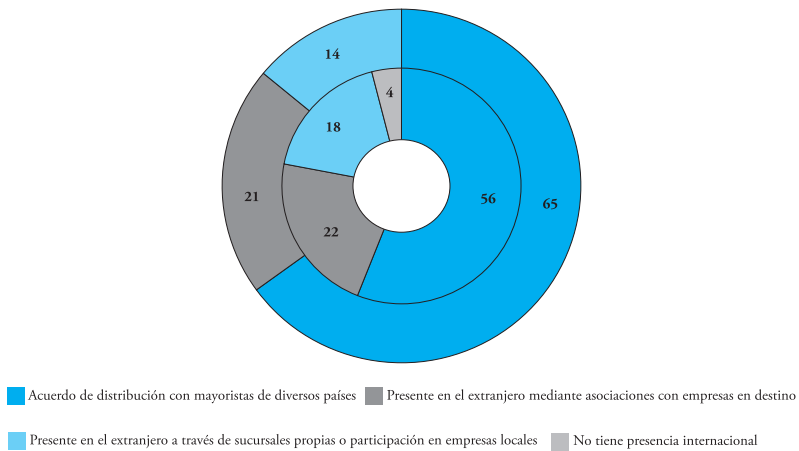
Si nos fijamos en la presencia internacional (Gráfico 22), la mayor diferencia la encontramos en que los acuerdos con mayoristas de diversos países en empresas grandes es del 65 % (circunferencia externa), mientras que en empresas pequeñas es del 56 % (circunferencia interna). Por tanto, se trata de la opción más utilizada tanto por grandes como por pequeñas. También, se puede apreciar que un 18 % de las empresas pequeñas están presentes en el extranjero mediante sucursales propias o participaciones con empresas locales, mientras que en las grandes este porcentaje es del 14 %. De ello se podría deducir que la colaboración con empresas locales tiende a ser mayor entre las pequeñas a la hora de plantear una estrategia de internacionalización. Por último, se observa que todas las empresas grandes tienen representación en el exterior, mientras que un 4 % de las empresas pequeñas no la tiene.

Gráfico 21. Perfil de clientes*. En porcentaje



* La circunferencia externa corresponde a «grandes empresas». La interna a las «pequeñas».

Gráfico 22. Grado de internacionalización de la empresa*. En porcentaje



* La circunferencia externa corresponde a «grandes empresas». La interna a las «pequeñas».

El Gráfico 23 muestra las diferencias entre los dos grupos de empresas, grandes y pequeñas, respecto de estrategias de cadena de oferta, producto y otras de tipo interno. Donde se denota mayor diferencia es en la integración vertical. Para las grandes empresas, la valoración media de la integración vertical está por encima de 4, mientras que para las pequeñas la valoración media está en un 3,52. Esto significa que las consideradas como empresas más grandes, debido a la dimensión y el peso que tienen, plantean como línea estratégica acortar el canal mediante la integración vertical para, entre otras cosas, disminuir los costes, mientras que las pequeñas no se plantean esa opción como prioritaria.

Otro aspecto interesante lo encontramos en la especialización en pocos productos. En este caso, la valoración de las pequeñas es muy superior a la de las grandes. Las pequeñas siguen dándole importancia en su estrategia empresarial a la especialización, mientras que las grandes no la estiman como prioritaria.

Por otra parte, ambos grupos valoran mucho el aumento de la cualificación y eficiencia, así como la reducción de costes de distribución acortando el canal, con una ponderación media por encima de 4. No obstante, son las empresas grandes las que dan mayor peso a las dos estrategias indicadas.

En cuanto a la creación de la plataforma logística en mercados de destino, existe también cierta divergencia entre los grupos de grandes y pequeñas empresas (Gráfico 24). Así, las consideradas como pequeñas, con una valoración media de 3,48, piensan que la creación de la plataforma logística se debería abordar conjuntamente con empresas del propio sector, mientras que para las grandes, esta opción sólo la valoran de media un 3.

Por otro lado, las empresas grandes, con una valoración media de 3,58, estiman que la mejor forma de creación de una plataforma logística sería la búsqueda de colaboraciones externas al sector, mientras que para las pequeñas, esta opción la valoran sólo con un 3,14 de media.

En otras palabras, podemos deducir que las empresas de menor volumen consideran que uniéndose podrían abordar la creación conjunta de la plataforma internacional. Las de mayor volumen, en cambio, no creen que la unión sea la mejor opción para dicha plataforma, siendo para ellas, la búsqueda de colaboración ajena la mejor opción. De forma similar a lo anterior, tenemos que las empresas grandes valoran mejor la creación de una propia filial en el extranjero que las pequeñas.

Con los comentarios personales de los entrevistados, se deduce, además, que estos datos expuestos pueden resultar sorprendentes, dado que algunas de las empresas grandes actuales son el resultado de los procesos de fusión acontecidos en el sector en los últimos años. Con lo que observamos también que posiblemente se está sobrevalorando la dimensión relativa de la empresa dentro del mercado en origen y no tanto teniendo en cuenta las exigencias del mercado de destino, que requiere volúmenes que siguen sobrepasando la capacidad de oferta individual, a la hora de plantear una estrategia logística internacional.

Gráfico 23. Ponderación de las estrategias individuales.
Puntuación entre 1 y 5

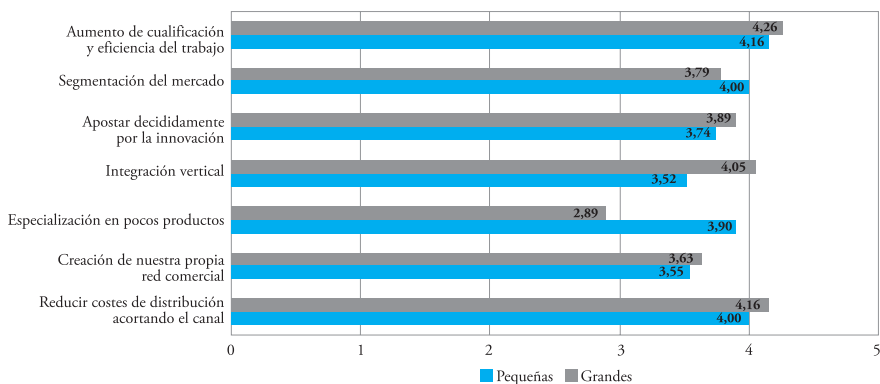
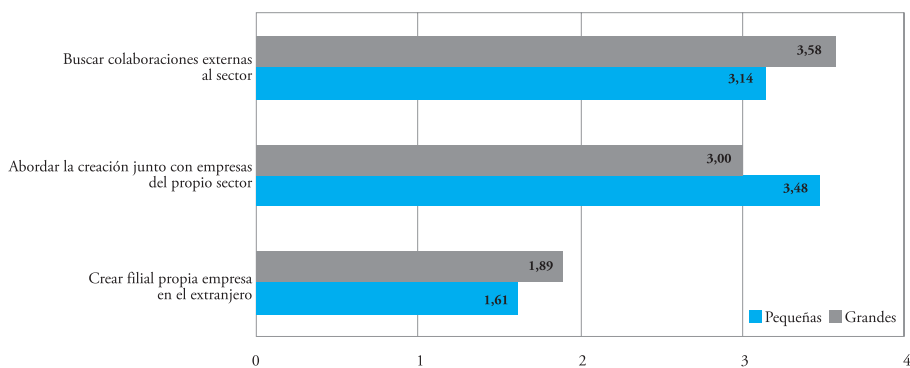


Gráfico 24. Estrategias respecto al desarrollo de una plataforma internacional.
Puntuación entre 1 y 5



En la gestión de productos (Gráfico 25), al igual que en la descripción general de la sección anterior, se observa la mayor importancia del cliente final respecto de la del productor, sobre todo en las empresas más grandes (circunferencia externa). Estas últimas, en un 66 % aproximadamente, planifican la oferta conforme a los compromisos contraídos con los clientes. Para las pequeñas (circunferencia interna), aunque esta opción sigue siendo la dominante, sólo es más relevante en un 55 % del grupo, de lo que se puede deducir una mayor coordinación con los agricultores. En esta línea, se puede apreciar como un 23 % de las pequeñas planifican su oferta conforme a las especializaciones del productor, mientras que esta forma de planificación para las grandes sólo representa un 17 %. Otro dato de interés es que las grandes empresas suelen planificar su oferta mediante contratos a medio y largo plazo con las cadenas de distribución, mientras que sólo el 10 % de las pequeñas planifican su oferta de esta manera.

No obstante, estos datos referidos especialmente a las consideradas como empresas grandes habría que tomarlos con precaución, ya que dicho grupo es el más divergente en cuanto a la forma comercial: alhóndiga y organización de productores (en forma de cooperativa o SAT). Por lo que la forma de planificación puede ser muy distinta, como se expuso también en la sección anterior, dependiendo de la mayor coordinación o capacidad de planificación conjunta con los agricultores.

Con respecto a la I+D+i y al inmovilizado inmaterial, en el gráfico de descripción general hemos deducido que podía existir la presencia de dos grupos más o menos diferenciados. El diagrama representado en el Gráfico 26 trata de confirmar la existencia de esas diferencias entre dichos grupos de empresas de mayor y menor tamaño.

Por un lado, vemos como el 50 % de las empresas pequeñas no tienen dimensión para el I+D+i o directamente no tienen política de I+D+i. Este porcentaje es del 35 % para las empresas de mayor dimensión.

También se observa como el 52 % de las empresas grandes tienen acuerdos de I+D+i con universidades o centros de investigación o directamente desarrollan su propio I+D+i. Este porcentaje es del 34 % para las pequeñas, lo que no resulta sorprendente, dada la correlación tradicional entre la escala empresarial y el desarrollo de actividades propias en I+D+i (Knight y Cavusgil, 2004).

En cualquier caso, se evidencia la limitación que supone el tamaño de las empresas del sector para acometer acciones de I+D+i, que pueden ser decisivas en los momentos actuales de creciente competencia internacional.

Gráfico 25. Diferencias en la gestión de productos. En porcentaje

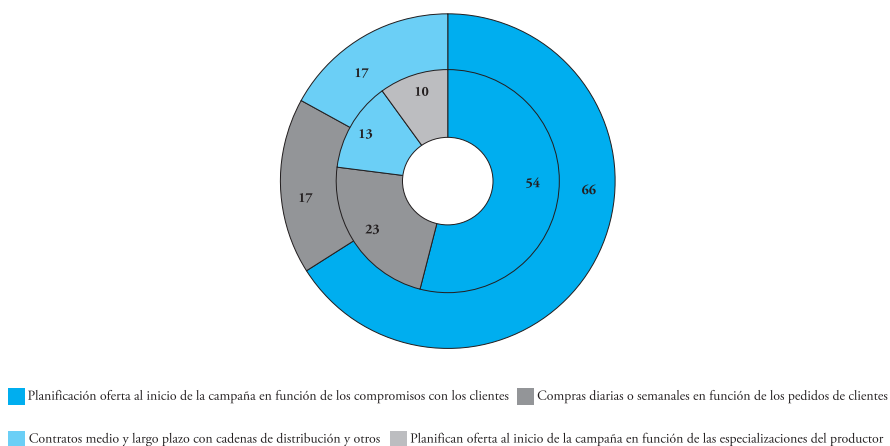
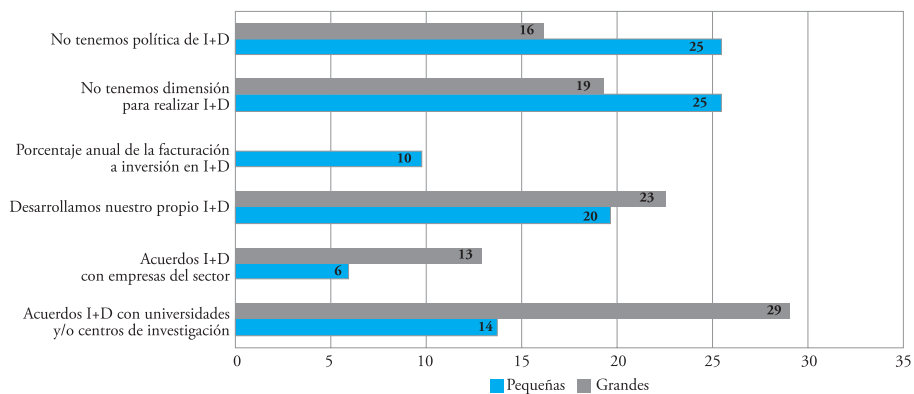


Gráfico 26. Políticas de I+D+i e inversión. En porcentaje



El Gráfico 27 refleja la distinción de valoración sobre la insuficiencia de la mano de obra cualificada para los dos grupos. En términos amplios, se obtienen bastantes similitudes con respecto a la descripción general de la sección anterior, aunque para las empresas de mayor dimensión la insuficiencia de cualificación en el trabajo es relativamente mayor que para las empresas pequeñas.

Los datos obtenidos indican que casi el 60 % de las grandes empresas piensan que existe insuficiencia de técnicos especialistas en marketing y mercados, el 32 % lo considera para técnicos especialistas en el proceso productivo y un 26 % afirma que se necesitan expertos en gestión. Para las empresas pequeñas, los porcentajes serían del 16, 19 y 10 % respectivamente.

En general, se desprende que hay un mayor nivel de exigencia por parte de las grandes empresas en la búsqueda de personal más cualificado en ciertas áreas clave para la competitividad de la empresa, teniendo en cuenta el entorno cada vez más dinámico y cambiante.

De forma complementaria al anterior, en el Gráfico 28, relativo a la adaptación de los nuevos técnicos y titulados, se evidencia bastante discrepancia entre las empresas de los dos grupos configurados en base al volumen de facturación. Se obtiene que para el 65 % de las empresas pequeñas (circunferencia interna), los nuevos técnicos y titulados se adaptan perfectamente a los requerimientos de la empresa, mientras que esto sucede para las grandes sólo en un 32 % (circunferencia externa).

Por otra parte, para el 47 % de las empresas grandes, los nuevos técnicos y titulados no se adaptan bien pero en poco tiempo se ponen al día y consideran fundamental tener un adecuado período de prácticas previo. En las pequeñas esta afirmación es realizada en el 26 % de los casos.

Respecto a los datos de experiencia de los responsables de dirección, también se deducen algunas diferencias (Gráfico 29). Para los directivos encuestados sobre los años trabajados en el sector se obtiene que en las empresas pequeñas predomina la franja que va de los 11 a los 20 años, mientras que en las grandes predomina la franja que va de los 31 a los 40. Este dato puede relacionarse, lógicamente, con el hecho de que son las empresas más grandes las que tienen mayor antigüedad en el sector hortofrutícola almeriense.

No obstante, por otra parte se observa que el 52 % de los directivos de grandes empresas se encuentran en el tramo que va desde 1 hasta los 20 años. De esto se deduce que hay también mayor entrada de directivos jóvenes (con formación académica) para asumir cargos de responsabilidad en las empresas grandes del sector.

Gráfico 27. Necesidades de mano de obra. En porcentaje

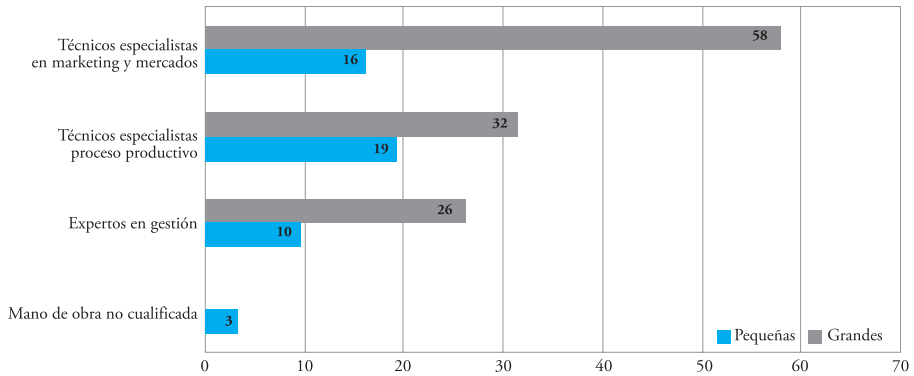


Gráfico 28. Grado de adaptación de los nuevos técnicos y titulados. En porcentaje

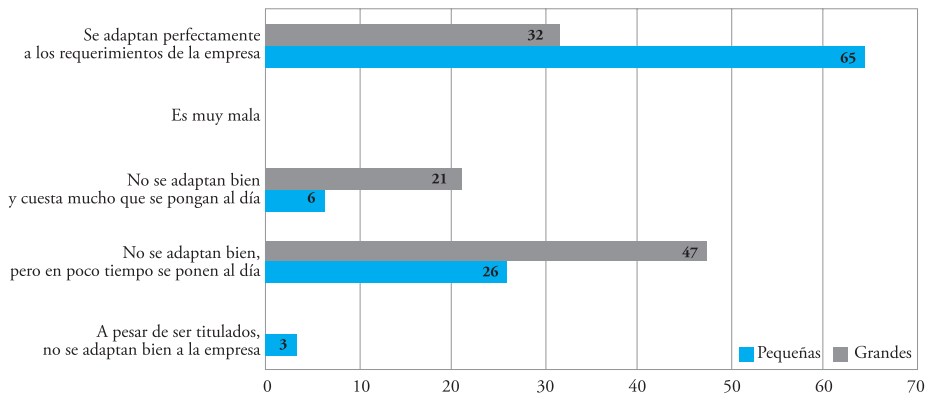
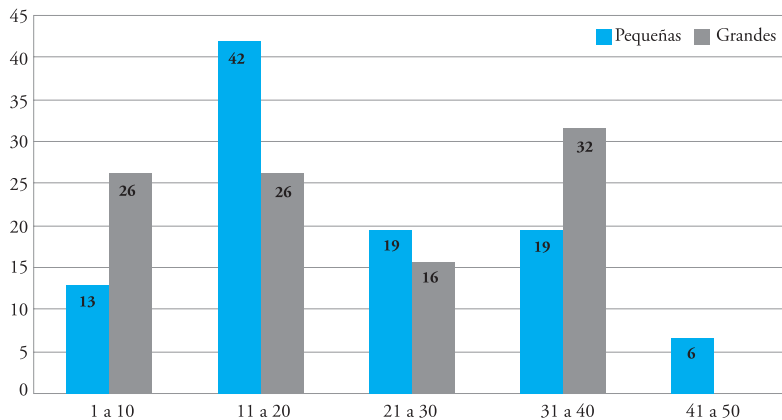


Gráfico 29. Años trabajados en el sector. En porcentaje



4. Análisis de correlación y regresión multivariante con otras variables económicas de las empresas

En esta sección desarrollamos un análisis de relación entre determinados resultados de las encuestas y diversas variables económico-financieras de las empresas de comercialización hortofrutícola. Estas últimas variables han sido extraídos de la base de datos SABI («Sistema de Análisis de Balances Ibéricos»), referidas al año 2011. Se han considerado tres variables relevantes de los resultados económicos de la empresa:

- Rentabilidad económica
- Productividad (calculada como productividad del trabajo o beneficio por empleado)
- Intensidad exportadora (medida como volumen de exportaciones sobre el total de ventas)⁵

Junto a las anteriores se han tomado diversas variables de control:

- Antigüedad de la empresa (también como indicador de experiencia y madurez)
- Tamaño o escala empresarial, utilizando tres medidas alternativas, como el activo total, la facturación y el número de empleados
- Índice de concentración del sector, estimando para ello el índice de Herfindahl⁶

Respecto a las variables correspondientes de los resultados de la encuesta se han tomado en consideración las que presentaban mayor variabilidad, construyendo para ello una serie de variables ficticias de tipo dicotómico (0 y 1) sobre las siguientes cuestiones:

⁵ Para ello se combinaron los datos de SABI con los de la encuesta relativos a los porcentajes de exportaciones.

⁶ Este índice se obtiene mediante la suma al cuadrado de la participación de todas las empresas en el mercado, de la forma siguiente:

$$H = \sum_{i=1}^n \left[\frac{V_i}{V} \right]^2 = \sum_{i=1}^n Pm_i^2$$

Siendo: V_i = ventas de la empresa i ; V = ventas totales de las empresas de la muestra; Pm = participación de la empresa en el mercado

- Acuerdos de distribución con mayoristas en el extranjero
- Estrategia de integración vertical en la cadena de oferta
- Acuerdos de I+D+i subdivida en: acuerdos con centros de investigación (universidades) y otras empresas
- Desarrollo del propio I+D+i
- Estrategias sobre la creación de plataforma internacional, subdivida en dos: búsqueda de colaboraciones externas y desarrollo de la propia filial

La muestra final, en este caso, se redujo a 28 de las 34 empresas, al objeto de obtener un panel de datos balanceado. Dado el carácter igualmente específico del estudio se ha procedido a la construcción de modelos de regresión multivariantes *ad hoc*.

Para ello, el primer paso ha sido la estimación de los coeficientes de correlación de Pearson de las variables (Anexo III) y a continuación, en un segundo paso, se ha utilizado la selección de las mismas paso a paso, tomando el «criterio de regresión hacia delante» (Greene, 2011; Pérez, 2012) en base a los estadísticos R^2 y F de Snedecor.

En primer lugar, el modelo de rentabilidad económica que mejor ajuste (corrigiendo los efectos de multicolinealidad y de correlación de error) presentaba se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Modelo de rentabilidad económica

Variables explicativas	Coefficientes*	Significación
Constante	0,417 (2,334)	
Productividad	0,903 (12,504)	
Antigüedad	-0,214 (-2,971)	R^2 corregido = 0,819 $F = 127,215$
Búsqueda de colaboraciones externas	0,183 (2,620)	
Acuerdos de I+D+i con otras empresas	0,106 (1,268)	

* Entre paréntesis se indican los estadísticos t-Student de cada coeficiente.

Pese a que los resultados y conclusiones deben tomarse con cierta precaución⁷, el modelo obtenido evidencia la relevante determinación de la productividad del trabajo sobre la rentabilidad empresarial (Galdeano-Gómez, 2006). Este aspecto se había deducido también en el marco de la encuesta, en relación a los retos y estrategias de las distintas empresas, orientados a obtener una mejora de eficiencia (componente básico de la productividad), a través, entre otros, de una mayor adecuada profesionalización y contratación de personal cualificado.

Por su parte, la antigüedad de la empresa no es una variable que tiene un impacto positivo, sino todo lo contrario, tiene un efecto negativo sobre la rentabilidad. Dicho resultado consideramos que puede ser debido al grado de madurez de muchas de las empresas de la muestra y la necesidad de determinados procesos ligados a la innovación. En este sentido, la variable de desarrollo de I+D+i a través de acuerdos con otras empresas del sector muestra un parámetro, que aunque no es significativo, sí resulta positivo con relación a la rentabilidad económica.

En segundo lugar, el modelo de productividad obtenido (igualmente con los efectos de correlación de error y multicolinealidad corregidos), se muestra en la Tabla 5. Con este modelo se evidencian nuevamente algunas de las conclusiones derivadas del trabajo de campo descrito en apartado anteriores. Además de la existencia de una relación de tipo bidireccional positiva entre la rentabilidad económica y la productividad, los acuerdos de distribución con mayoristas (principalmente cadenas de distribución) constituyen un factor de influencia positiva en la mejora de productividad empresarial. Aquí, la experiencia, determinada por la antigüedad sí que tiene un efecto positivo para alcanzar mejor rendimiento del trabajo. También la estrategia de creación de una filial en el extranjero, de cara al desarrollo de una plataforma logística, parece tener un impacto positivo para la productividad.

En este caso, el activo total, como medida de escala resulta negativo, lo que puede indicar una falta de equilibrio entre el inmovilizado fijo (falta o exceso de instalaciones) y el rendimiento de los trabajadores. De ahí también que algunos de los retos empresariales estaban orientados a la ampliación y/o adaptación de instalaciones para el manipulado.

⁷ Especialmente teniendo en cuenta el tamaño muestral y el panel de datos referido sólo a un período de estudio.

Tabla 5. Modelo de productividad empresarial

VARIABLES EXPLICATIVAS	COEFICIENTES*	SIGNIFICACIÓN
Constante	3,603 (3,767)	
Rentabilidad económica	0,683 (11,506)	
Antigüedad	0,203 (4,177)	
Creación de una filial en el extranjero	0,150 (3,268)	R^2 corregido = 0,936 $F = 170,837$
Contratos de distribución con mayoristas	0,307 (4,957)	
Acuerdos de I+D+i centros de investigación	0,129 (2,621)	
Activo total	-0,378 (-5,207)	
Índice de concentración	0,232 (3,274)	

* Entre paréntesis se indican los estadísticos t-Student de cada coeficiente.

Por otro lado, resulta de interés el efecto de correlación positiva que tienen los acuerdos de I+D+i con centros de investigación, con parámetro significativo y positivo, evidenciando la importancia de la estrategia de innovación planteada también en las entrevistas.

Del mismo modo, el impacto de la concentración empresarial, medida a través del índice de Herfindahl, es un factor que influye en una mayor productividad, lo que se puede derivar del efecto *cluster* del sector determinado en diversos estudios sobre el mismo (Aznar Sánchez y Sánchez Picón, 2010; Aznar-Sánchez, Galdeano-Gómez y Pérez-Mesa, 2011).

En tercer lugar, los resultados del modelo de intensidad exportadora con mejor ajuste de variables, se recogen en la Tabla 6. De la estimación realizada se deduce que la actividad exportadora está determinada de forma relevante por los acuerdos y contratos con las cadenas de distribución internacional. Lo que evidencia también el peso creciente en el mercado europeo, como principal destinatario de los productos exportados, de dichas cadenas y el efecto que tienen sobre el aumento de la capacidad exportadora de la empresa.

Tabla 6. Modelo de intensidad exportadora

VARIABLES EXPLICATIVAS	COEFICIENTES*	SIGNIFICACIÓN
Constante	0,217 (2,731)	
Contratos de distribución con mayoristas	0,689 (8,016)	
Acuerdos de I+D+i centros de investigación	0,153 (2,180)	R^2 corregido = 0,746 $F = 65,942$
Desarrollo propio de I+D+i	0,142 (1,298)	
Activo total	-0,494 (-5,907)	
Rentabilidad económica	0,439 (2,575)	

* Entre paréntesis se indican los estadísticos t-Student de cada coeficiente.

Se observa como la estrategia «innovación» puede ser un elemento de interés de cara a mejorar la intensidad exportadora (Knight y Cavusgil, 2004; Krugman y Obstfeld, 2006). Si bien, los acuerdos de I+D+i con centros de investigación y el desarrollo propio por parte de la empresa presentan parámetros positivos, sólo resulta significativo en los primeros, lo que se puede deber a que son muy pocas las empresas que tienen capacidad para abordar su propio I+D+i. No obstante, ambos se presentan como una estrategia a tener en cuenta de cara a aumentar la capacidad exportadora en las empresas de la muestra.

Aquí, nuevamente el activo total, como indicador de escala, presenta un coeficiente negativo, posiblemente derivado de los desequilibrios en el inmovilizado fijo comentados anteriormente. Por su parte la rentabilidad económica, al igual que en la productividad, está estrechamente relacionada con la actividad exportadora de la empresa.

Mejora de la logística y creación de una plataforma en destino

*José Álvarez Ramos**

1. Mejora de la logística y el transporte

Son numerosos los artículos y documentos escritos sobre logística y transporte, así como los intentos y logros que se han realizado para tratar de abaratar el transporte de, sobre todo, grandes volúmenes en productos perecederos. Hay varias razones de peso que obligan a buscar una alternativa al transporte por carretera que es, prácticamente, el único medio utilizado en la exportación almeriense (tal y como se ha puesto de manifiesto en el análisis realizado en el epígrafe anterior de este libro). Las hay de orden económico (alto precio del combustible, pago de peajes, movimiento de volúmenes pequeños) y administrativo (congestión de autopistas, eurovigneta, mayor emisión de CO₂ por tonelada transportada, exención para los productos perecederos de la prohibición de circular en fin de semana). En definitiva, un modo de transporte al que las autoridades europeas ponen cada día más trabas (Álvarez Ramos, 2003a).

En ese sentido, la Unión Europea está apoyando desde hace varios años el transporte de grandes volúmenes para poder cumplir con los acuerdos de Kioto de reducción de emisiones de gases, así como para abaratar costes y descongestionar las rutas europeas para que disminuya la siniestralidad. La UE trata de vincular los distintos medios de transporte, es decir, la intermodalidad desde el punto de vista de la complementariedad y no sólo de la competencia.



Foto 1. Transporte convencional y contenedor refrigerado. Pasado y futuro

¹ Ingeniero agrónomo. Ha desarrollado parte de su actividad profesional en la Zona Dólar, Países Bajos y España, principales áreas mundiales de exportación hortofrutícola.

Son varias las iniciativas que se han puesto en marcha para facilitar, por ejemplo, las conexiones entre puertos de varios países, que es lo que en el argot comunitario se denomina «las autopistas del mar» (Álvarez Ramos, 2003d).

Si se descarta el avión (sólo válido para momentos puntuales de altos precios del producto) y el ferrocarril, por falta de infraestructura y capacidad, la única alternativa sería al transporte por carretera y que pueda ser competitiva actualmente es el transporte marítimo. Lógicamente apoyado en el camión, tanto para la concentración en origen como para la distribución en destino (Álvarez Ramos, 2001a).

Hay que tener en cuenta que en la última década se han realizado varios intentos desde Almería, liderados por la Autoridad Portuaria de Almería con el apoyo de operadores marítimos y algunos exportadores que, desafortunadamente, han fracasado.

En otros puertos que lo han intentado, como el de Huelva, la experiencia hasta el momento tampoco ha sido exitosa. Desde los puertos del Sureste español la única línea que se mantiene desde hace dos años es la operada por la naviera OPDR, con el apoyo de la empresa consignataria Erhardt Mediterránea. Transporta contenedores de carga mixta (carga seca y refrigerada) y semanalmente parte desde el puerto de Cartagena el martes, con escala en Motril al día siguiente y escala en Felixtowe (Reino Unido) el lunes y posterior salida a Róterdam y Hamburgo. El mayor problema es conseguir carga de retorno para los contenedores refrigerados que en su defecto tienen que volver vacíos.

Existen otras alternativas como las líneas con carga mixta que parten de varios puertos del norte de España (Bilbao, Santander) con dirección a puertos del Mar del Norte (Brujas, Dunquerque), con lo que se evitan los peajes franceses y parte de las congestiones del Benelux, utilizando o bien las cajas del camión o contenedores refrigerados. A título de ejemplo, la empresa de logística Daily Fresh con la naviera Transfennica disponen de dos frecuencias semanales entre Bilbao y Brujas y una semanal entre Bilbao y Tilbury (Reino Unido).

El hecho cierto es que, salvo la exportación de plátano de Canarias a la Península y de ésta a Canarias con otras frutas, y la exportación de tomate de Canarias a Róterdam y Southampton, no se puede considerar que el desarrollo de la vía marítima en la exportación hortofrutícola española haya tenido éxito todavía (Álvarez Ramos, 2003b).

1.1. Innovaciones en la logística y el transporte marítimo

Como es bien conocido el transporte en barco refrigerado fue desarrollado por las compañías bananeras, instaladas en la Zona Dólar (Centroamérica, Colombia y Ecuador) hace muchos años, mediante el transporte en cajas de 40 libras (18,114 kg) que se agrupaban en palés de unas 50 cajas. La carga se realizaba con grúas que colocaban dichos palés en bodegas refrigeradas en el barco. Desde esa zona se enviaba a Norteamérica y Europa (Amberes es el principal puerto de plátano europeo). Se descargaba en terminales fruterías desde donde se enviaban los palés a los almacenes de grupaje y distribución. Es lo que se conoce como el transporte convencional (Álvarez Ramos, 1994).

En los años 80 empezó a utilizarse el contenedor refrigerado (*reefer container*) que supuso una revolución en el manejo de la carga y descarga de los barcos. Empezó a gran escala la compañía bananera Dole con el plátano, permitiendo el envío de algunos contenedores a los productores independientes de Centroamérica de productos como la piña, melón, sandía, mango, etc. (Álvarez Ramos, 2001b).

Con la entrada en este negocio frutero de las grandes navieras como Maersk, líder mundial en el movimiento de contenedores refrigerados, y otras compañías, ha habido un auténtico *boom* en este tipo de transporte en contenedor refrigerado, que ha superado al convencional debido a que puede ser transportado en buques portacontenedores de carga mixta (seca y refrigerada).

Lo anterior ha permitido una mejor conservación de la calidad del producto, acceso a más puertos, descarga en las terminales de contenedores de estas empresas navieras y una mayor frecuencia de las líneas marítimas de carga entre puertos. Por el contrario, ha supuesto el declive (incluso el cierre) de algunas instalaciones fruterías en las que antes se realizaba la descarga convencional, entre las que se encuentra la terminal frutera del puerto de Róterdam. Sin embargo, esto no significa que haya disminuido la importación y reexpedición en barcos de cabotaje a otros destinos europeos, sino que la carga y descarga se realiza directamente en las instalaciones portuarias de la naviera o de su agente portuario (consignatario).

Los contenedores refrigerados tradicionales (siempre de color blanco) son de 40 pies (longitud) y una capacidad de 22 palés. Actualmente se han introducido los contenedores refrigerados de 45 pies con una capacidad de 26 palés, el mismo volumen que las cajas refrigeradas que tradicionalmente se

utilizan en el transporte terrestre lo que, sin duda, va a contribuir a vencer una de las tradicionales reticencias de los exportadores.

Otra innovación importante la han realizado las principales empresas de logística que han entendido que, para atraer y fidelizar a sus clientes, necesitaban disponer de almacenes para la manipulación de palés, cámaras frigoríficas (*cold storage*), espacio para oficina de los operadores, así como flota propia para la retirada de contenedores refrigerados de las terminales portuarias y la reexpedición y distribución en Europa (Álvarez Ramos, 2009c).

1.2. Alternativa intermodal camión-barco-camión

Para que la alternativa camión-barco-camión prospere, basándose en experiencias anteriores tanto de éxito como de fracaso, es absolutamente imprescindible la creación de una plataforma de concentración en origen, que sea representativa y, a ser posible, que tenga los mismos intereses y algunos miembros comunes que la plataforma de destino, que coordine el flujo de carga entre los productores y el consignatario, con el firme compromiso de que el barco pueda completar su carga en cada viaje. No hay que descartar que el barco realice varias escalas para cargar, lo que permitirá disponer de una mayor oferta y más diversificada (por ejemplo completando con otras especies que en un momento dado sean más escasas en uno de los orígenes).

Aunque en la actualidad existen experiencias consolidadas como la ya citada de OPDR con carga mixta en contenedores, lo ideal sería crear una línea de contenedores refrigerados con carga en 2-3 puertos que asegurara la carga completa de ida y pudiera permitir que el retorno fuera casi, en exclusiva, de contenedores refrigerados vacíos.

Como ya se explica en el siguiente punto, sobre la creación de la plataforma en destino, es absolutamente imprescindible que ésta comience a operar previamente, incluso puede funcionar durante un periodo inicial sin la alternativa marítima. Una vez consolidada la plataforma en destino serviría de almacén-regulador y distribuidor de la carga que llegue por barco. Lo contrario, iniciar primero la línea marítima y después o simultáneamente la plataforma en destino, es muy arriesgado. Ningún operador ni consignatario se va a exponer a abrir una línea con un buque de 300-400 contenedores refrigerados si no hay un compromiso de descarga en una o varias plataformas en destino.

2. Plataforma propia de distribución en destino

Como es bien conocido la exportación hortofrutícola española ha tenido un desarrollo impresionante en los últimos 30-40 años. Es el líder mundial y desde el exterior siempre nos han considerado un competidor serio, principalmente en el mercado europeo, que es hacia donde se dirige casi en su totalidad nuestra exportación. Es el principal renglón de la exportación agroalimentaria española, que superó en el año 2012 los 11,1 millones de toneladas por un valor superior a los 9.600 millones de euros. Las cifras de nuestra exportación han aumentado en una década aproximadamente unos 2 millones de toneladas, pasando de 9 a 11 (Álvarez Ramos, 2009b).

Sobre el futuro del sector exportador español van a influir unos factores externos como la competencia comunitaria, los acuerdos de la UE con terceros países y la gran distribución y, otros factores internos como la modernización de las estructuras productivas, la mejora de la productividad y la calidad y la organización de la logística y la comercialización en destino. La capacidad de influencia del sector productor-exportador sobre los primeros es más bien limitada, no obstante, es en los factores internos citados donde su capacidad puede ser decisiva para el futuro del sector.

Tabla 1. Exportación española de frutas y hortalizas por destino en 2010 y 2011.
En miles de toneladas

País	Hortalizas		Frutas		Total	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Alemania	1.020	998	1.418	1.612	2.438	2.610
Francia	684	706	1.218	1.387	1.902	2.093
Reino Unido	654	672	559	574	1.213	1.246
Países Bajos	468	525	417	446	885	971
Italia	233	214	404	452	637	666
Portugal	328	242	254	289	582	531
Polonia	168	145	405	432	573	537
Bélgica	82	94	196	206	278	300
Otros países UE	543	455	907	775	1450	1230
Total UE	4.100	4.051	5.547	6.178	9.647	10.229
Extra-UE	171	189	644	694	815	883
Total	4.271	4.240	6.191	6872	10.462	11.112

Fuente: Fepex. Elaboración propia.

En cuanto a la modernización de las estructuras productivas y la mejora de la productividad y la calidad se han realizado avances tecnológicos importantes en sistemas de riego, fertirrigación, generalización de nuevas técnicas de cultivo en invernadero como el injerto, nuevas variedades, producción orgánica y control biológico de plagas entre los más destacados. Sin embargo, se ha avanzado muy poco en la organización de la logística y la comercialización y distribución en destino, al contrario que algunos de nuestros principales competidores, como los holandeses, que han realizado cambios muy importantes en esta materia.

Es prioritario que el sector exportador español avance en este campo para que no se vea amenazado su futuro y gane competitividad en esta fase de la cadena comercializadora. Para progresar es absolutamente necesario disponer de plataformas propias de comercialización y distribución en destino. Me atrevería a asegurar que es el talón de Aquiles de nuestra exportación hortofrutícola (Álvarez Ramos, 2000).

Con la presencia exterior de las empresas (internacionalización) lo que se trata es de conseguir valor añadido, conocer y fidelizar a los clientes y buscar nuevas oportunidades de negocio como, por ejemplo, la reexpedición de productos desde esas plataformas.

En el caso de la producción de Almería, además de lo expresado anteriormente con carácter general para la exportación española, se une el hecho de la atomización de la oferta y una mayor lejanía de los principales mercados de destino. Si se quieren buscar alternativas al transporte por carretera, que cada vez será menos competitivo, es absolutamente imprescindible crear esas plataformas en destino que sirvan, entre otros fines, de almacén-regulador de esos grandes volúmenes que llegarán previsiblemente por vía marítima.

Conviene dejar bien claro que la plataforma en destino puede funcionar con cualquier tipo de transporte pero, al contrario, la opción de transportar grandes volúmenes por barco no funciona sin plataforma en destino, como lo demuestra el fracaso de diversas experiencias llevadas a cabo en los últimos años. Tampoco es una solución duradera utilizar el barco en periodos punta a petición de un exportador o importador.

2.1. Ubicación de una plataforma-piloto

La elección de la ubicación de una plataforma propia en destino tiene que basarse en la localización en un gran centro intermodal que facilite la logística y el transporte. Como uno de los objetivos de este estudio es la estimación de medios alternativos al transporte por carretera, la logística elegida tiene que estar basada en el transporte intermodal camión-barco-camión por ser actualmente el más factible, como ya se explicó al hablar sobre mejora de la logística y el transporte (Álvarez Ramos, 2003c).

En este sentido, y siendo pragmáticos, si se está proponiendo la ubicación de una primera plataforma-piloto, hay que tener en cuenta que en Europa hay dos grandes zonas de comercialización y, sobre todo, de reexpedición, que son Barendrecht (la ubicación se puede hacer extensiva al entorno del puerto y *Ring* de Róterdam) y Saint Charles (Perpignan).

El mercado de Saint Charles es bien conocido por los exportadores de Almería. Ha sido, y continúa siendo, un destino tradicional. Concentra y reexpide una parte importante de la oferta del Sur de Europa y el Magreb. Las desventajas que tiene con respecto a Barendrecht es que es más «periférico», con menor desarrollo de la modalidad del barco, más alejado de los grandes núcleos de población y, sobre todo, ineficaz para la reexpedición al Reino Unido y Escandinavia, entre otros destinos.

Además de las citadas, una de las ventajas más destacadas de la zona de Barendrecht es la globalidad de su oferta. Los operadores de esta zona tienen a su disposición toda la oferta mundial disponible en cada momento que les llega a través de los puertos de Amberes y Róterdam de todos los orígenes: Zona Dólar, Cono Sur, Sudáfrica, Norte de África. Así como la producción del Sur de Europa y la propia holandesa (Álvarez Ramos, 2002a).



Foto 2. Hinterland del puerto de Róterdam

Fuente: OCDE (*Rotterdam Workshop*, noviembre 2010)

Con esta oferta dichos operadores elaboran sus catálogos que están disponibles en sus páginas web con el calendario de productos. Esto unido a su espíritu comercial y extenso conocimiento de los idiomas, les facilita enormemente la venta del producto y el grupaje para las reexpediciones a cualquier destino europeo. Es admirable su capacidad para adaptarse a los cambios. El colapso de la terminal frutera de Róterdam en la parte norte del puerto no ha supuesto ningún impacto negativo para Barendrecht, sino que, por el contrario, ha habido un crecimiento muy importante de operadores comerciales de frutas y hortalizas y de empresas de logística y transporte. Hay que destacar que la exportación española, y en particular la almeriense, a Países Bajos está muy consolidada y es el cuarto país de destino después de Alemania, Francia y Reino Unido como se ha visto en el Capítulo 1.

2.2. Consideraciones previas para la instalación de la plataforma en la zona de Barendrecht

Analizando el tipo de empresas que se dedican a la comercialización, reexpedición y distribución de frutas y hortalizas en los polígonos industriales de Barendrecht y Ridderkerk, que están unidos y localizados junto al *Ring* en la zona sur del puerto de Róterdam y que concentran los operadores más importantes, así como otras empresas, en menor medida, localizadas junto al *Ring* en la zona norte del puerto de Róterdam en las inmediaciones de la antigua terminal frutera (actualmente prácticamente sin utilizar) se podrían clasificar en tres tipos de operadores:

- A. *Operador independiente con instalaciones propias.* Son operadores globales que comercializan productos hortofrutícolas procedentes de los principales orígenes. Cubren los principales productos de la oferta mundial, tratando de fidelizar a sus clientes mediante la oferta, prácticamente permanente, de la que informan en su página web con los calendarios por producto.

El principal operador es The Greenery, con una cifra de negocio en 2011 superior a 1.600 millones de euros. Esta empresa con sede en Barendrecht fue creada en 1996 y es propiedad de la cooperativa de productores más importante de frutas y hortalizas de los Países Bajos. Se formó como consecuencia de la fusión de las principales subastas de frutas y verduras (*veilings*). The Greenery ha ido comprando operadores comerciales con especialización en diversos tipos

de productos como cítricos, exóticos (tropicales), frutas y hortalizas. El objetivo es que sus clientes dispongan permanentemente de los productos en los que están posicionados y que figuran en sus catálogos. Comercializa su producción propia y la procedente de diferentes orígenes (Álvarez Ramos, 2009a).

Otro operador importante es HISPA Fruit&Vegetables. Esta empresa con sede en Barendrecht fue creada en 1988. Es un operador global que tradicionalmente solo se ocupaba de la parte comercial. En los últimos años también tiene producción propia en Centroamérica de melón y piña y otros productos tropicales. Dispone de 30.000 m² de superficie propia entre naves y cámaras frigoríficas.

B. *Participación en un operador ya instalado (joint-venture)*. Esta fórmula mixta para estar presente en un país o centro importante de negocio es muy utilizada en otros sectores. Se trata de aprovechar el *know how* comercial del socio local, facilitando la rápida implantación en una zona comercial muy competitiva. Es el ejemplo de la firma 4 Fruits con sede en Ridderkerk que fue creada en el año 2000, que tiene una *joint-venture* con el Grupo ANECOOP, principal exportador hortofrutícola español.

C. *Operador independiente instalado en empresa logística*. Esta fórmula se utiliza en la zona de Róterdam desde hace años, principalmente por los productores independientes de ultramar (América Latina). Hay que tener presente la importancia de las empresas de logística de la citada zona que disponen de flotas muy grandes de camiones frigoríficos y portacontenedores, con grandes naves comerciales para la manipulación y grupaje, así como disponibilidad de cámaras frigoríficas (*cold store*). Estas empresas ponen a disposición de sus clientes oficinas en condiciones muy ventajosas.

La elección de esta fórmula para la creación de una plataforma en este importante centro de reexpedición se considera que es la que menor riesgo empresarial tiene, ya que en una etapa inicial sólo requiere la presencia de un equipo comercial y financiero. La manipulación de almacén y de cámaras frigoríficas puede realizarla el personal de la empresa logística. A continuación se citan varias compañías que han sido visitadas.

Es el ejemplo de la firma española CMR Fruits Holland, cuya matriz está en Barcelona, que desde 2006 está presente como cliente principal en las instalaciones de la empresa logística De Jong en Ridderkerk. Dispone de oficinas dentro de la empresa y de equipo comercial y administrativo propio. La manipulación del almacén y las cámaras frigoríficas está totalmente automatizada y se realiza con personal de De Jong.

La empresa logística Van Dongen, con una flota de 300 camiones y con fuerte presencia en la exportación española de perecederos, dispone de dos instalaciones propias para almacenamiento de 5.000 palés con cámaras frigoríficas al norte y sur del puerto de Róterdam. Actualmente cuenta con oficinas para un grupo empresarial peruano que importa productos tropicales de ese país.

Otra empresa de logística visitada ha sido R&M Forwarding situada en la parte Norte del puerto de Róterdam. Dispone de 10.000 m² de almacén y cámaras frigoríficas. No cuenta con flota propia. En la actualidad tiene un acuerdo con Chiquita para almacenamiento de piña y otras frutas tropicales.

Considerando la clasificación y descripción que se ha realizado sobre el tipo de operadores que trabajan en Barendrecht-Ridderkerk, la recomendación para la elección de una primera instalación de la plataforma en destino sería la de un operador independiente en empresa de logística. Esta fórmula permitiría una entrada gradual, sin inversiones en instalaciones, concentrándose en la parte comercial y con un menor riesgo empresarial. La siguiente, teniendo en cuenta el riesgo empresarial, sería la de realizar una *joint venture* con un operador ya instalado y, una tercera opción o etapa, con mayor riesgo empresarial, sería la del operador independiente con instalaciones propias.



Foto 3. Almacén de productos hortofrutícolas

2.3. Estrategia comercial. Experiencias a considerar

La estrategia comercial de la plataforma tiene que ser clara. Así los productos sobre los que tiene que posicionarse desde el primer momento deben de ser los ocho que se producen principalmente en Almería, pero manteniendo la oferta de dichos productos a lo largo del año con la producción propia y la externa cuando no haya producción en Almería. Así es como trabajan las empresas instaladas en la zona.

Es necesario disponer desde el primer momento de un equipo comercial experto y con amplio dominio de idiomas, lo cual no es difícil de conseguir en Róterdam. También sería conveniente, según diversos expertos consultados, complementar la oferta de hortalizas almeriense con una gama mayor de frutas y hortalizas de hoja, al objeto de ampliar el catálogo de productos, que de no ser así podría resultar escaso.

Desde el primer día de operaciones hay que mostrar toda la información disponible en la página web. Todas las empresas visitadas ofrecen la web en 4-5 idiomas, con sus calendarios de oferta por origen y producto. Asimismo dichas empresas tienen varias marcas consolidadas (3-4 y algunas hasta más), a veces por producto, que también figuran en la web.

Gráfico 1. Calendario de producción de frutas y hortalizas en España



Fuente: FEPEX.

Tabla 2. Calendario de oferta de melón Galia de HISPA Fruit&Vegetable

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Brasil	√	√	X	X	X	X	X	√	√	√	√	√
Israel	X	X	X	√	X	X	X	X	√	√	√	√
Costa Rica	X	X	X	√	X	X	X	X	X	X	X	X
Italia	X	X	X	X	X	√	√	√	√	√	X	X
España	X	X	X	X	√	√	√	√	√	X	X	X
Honduras	√	√	√	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: HISPA Fruit&Vegetables.

Es importante que la empresa o empresas que decidan instalar esa plataforma en destino sean conscientes de que el valor añadido que puedan obtener con esa presencia directa en el exterior, les va a permitir en algún caso su supervivencia en el futuro, es decir se tiene que considerar como una decisión estratégica y no como una «aventura» empresarial.

Conclusiones

El sector de la horticultura intensiva de Almería se caracteriza por un elevado grado de internacionalización que se pone de manifiesto fundamentalmente en su vertiente exportadora. La incorporación de la producción hortícola a la exportación ha sido rápida y constante de manera que si a principios de los años ochenta del pasado siglo las ventas en los mercados exteriores no llegaban al 10 % del total de la producción, en la actualidad se aproxima al 70 %. Esta apuesta por los mercados exteriores le ha llevado a convertirse en la primera provincia exportadora de hortalizas a nivel nacional representando más de la mitad de las ventas exteriores en algunas de ellas.

A nivel agregado esta orientación al exterior le ha permitido convertirse en el capítulo más relevante del comercio exterior almeriense aportando en torno al 80 % y contribuye a que Almería presente la mayor tasa de cobertura de Andalucía. Además, su significación trasciende los límites provinciales convirtiéndose en uno de los sectores más importantes en el contexto exportador andaluz aportando más del 9 %. Estos datos de exportación ponen de manifiesto la relevancia del sector hortofrutícola en el comercio exterior no sólo provincial sino también regional y nacional; y su carácter estratégico para la agricultura y exportaciones españolas configurándose como uno de sus sectores económicos más competitivos y que está contribuyendo al mantenimiento de la actividad y el empleo en un entorno de fuerte recesión económica. Además, se ha ido desarrollando una estructura de comercialización con empresas autóctonas que han contribuido de forma notable a aumentar el valor añadido generado por la horticultura intensiva en la economía provincial.

Los estudios que se han realizado a lo largo del tiempo sobre las deficiencias que presenta el sector de la comercialización hortícola en Almería han sido muy abundantes y todos ellos han coincidido en señalar que la principal debilidad es su excesiva atomización o reducida concentración empresarial. El sector ha sido consciente de esta debilidad pero apenas si ha reaccionado. No obstante, en los últimos años se han producido algunos procesos de fusión y

absorción entre empresas del sector que parecen marcar el inicio de un movimiento hacia una mayor concentración empresarial que es probable que en la actual situación de recesión económica se acentúe aún más.

Actualmente en el sector de la comercialización se da una clara segmentación entre un grupo reducido de empresas que cuentan con un volumen importante de facturación y que están capacitadas para competir en los mercados exteriores y responder a las exigencias de las grandes cadenas de distribución; mientras que en el extremo opuesto aparece un numeroso grupo de empresas carentes de la dimensión requerida para ser competitivas, que exportan reducidas cantidades de forma irregular y que en muchas ocasiones contribuyen a distorsionar el mercado por la sensación de exceso de oferta o por la inadecuada calidad de sus productos.

El hecho de que los diez primeros grupos de comercialización hortofrutícola representen el 75 % de toda la facturación hortícola de la provincia puede considerarse como una concentración de la oferta importante, pero su contextualización lleva a matizar esta percepción. Por una parte, las empresas almerienses ocupan puestos relevantes en el *ranking* andaluz por volumen de facturación y exportación, y entre los principales operadores de frutas y hortalizas a nivel nacional. Pero por otra parte, su índice de concentración es aún muy reducido con respecto a otros sectores agroalimentarios y existen notables diferencias de tamaño en comparación con las principales empresas/grupos con actividad en el sector de la distribución de base alimentaria, de manera que ni siquiera uniendo a los diez primeros grupos de comercialización de la provincia se alcanzaría el tamaño del décimo operador en la distribución comercial en España.

El sector de la comercialización está siguiendo la senda correcta pero es necesario que incremente su rito de concentración. La ausencia de una respuesta adecuada en este ámbito tiene un coste cada vez más elevado en un entorno en el que se ha ido produciendo un rápido proceso de concentración de la demanda en todos los mercados europeos. Ésta se pone de manifiesto al constatar que en la mayoría de los países europeos las tres mayores empresas de distribución minorista de productos de alimentación poseen más del 40 % de la cuota de mercado. Ante la existencia de una oferta muy atomizada y una demanda muy concentrada en el mercado acaba dándose de facto un oligopolio de demanda que genera un evidente desequilibrio en la cadena de suministro. La consecuencia más notoria de esta situación es la imposición de protocolos por parte de la gran distribución en todos los aspectos de las transacciones comerciales y una presión a la baja de los precios pagados a los proveedores que

ven reducidos de manera drástica sus márgenes hasta tal punto que en algunos momentos los precios obtenidos no llegan a cubrir los costes de producción como es el caso de Almería.

Ante esta situación las empresas de exportación de productos hortícolas de la provincia deben de hacer un esfuerzo para desarrollar proyectos de concentración que les permitan adquirir la dimensión adecuada para poder competir internacionalmente y ser capaces de dar respuesta a las necesidades de la gran distribución con programas de suministro adecuados mejorando así su posición negociadora y equilibrando la correlación de fuerzas en la cadena de suministro. Las empresas almerienses deberían intentar fidelizar a las cadenas de distribución convirtiéndose en un proveedor clave que las sitúe en una posición de fortaleza de manera que los costes de cambio de suministrador cada día sean más elevados. Se trataría de llegar a acuerdos de colaboración permanente que satisfagan a ambas partes, ya que las empresas de la gran distribución necesitan los productos hortofrutícolas para presentar ofertas competitivas que interesen y atraigan a los consumidores, y los proveedores necesitan a las cadenas para acceder a un gran número de consumidores de diferentes países.

La gran distribución continúa avanzando en su proceso de concentración, de manera que el acceso a su suministro directo será cada vez más complicado por su creciente nivel de exigencia a los proveedores. Lo que está en juego es mucho, puesto que si una empresa no es capaz de trabajar con alguna de las tres-cinco grandes cadenas de distribución que controlan la distribución alimentaria en cada uno de los países europeos estará renunciado a la posibilidad de vender sus productos a una parte muy significativa de los consumidores de esos países y se vería relegada a trabajar en mercados más estrechos o incluso marginales poniendo en peligro su viabilidad y supervivencia.

El objetivo prioritario del sector debería ser impulsar una mayor cooperación entre los operadores para alcanzar una dimensión adecuada y una orientación a los mercados exteriores más acentuada. El sector también debería ser más proactivo iniciando procesos de integración hacia los mercados de destino creando grupos de mayor tamaño y estructuras comerciales más sólidas que permitan reequilibrar la asimetría existente en la relación con la gran distribución. De la capacidad de enfrentar con éxito este desafío depende el futuro de una parte importante del sector hortícola provincial.

A través del análisis de prospectiva realizado se ponen de manifiesto una serie de similitudes, así como de heterogeneidades en las estrategias de las empresas entrevistadas.

En el plano de la gestión comercial se confirma el creciente aumento de las cadenas de distribución como principales clientes. Aunque se evidencia un peso todavía importante de los mayoristas en las empresas de menor dimensión o escala, la internacionalización se realiza de forma general con acuerdos tanto con cadenas como con mayoristas en el extranjero. Los contratos estables con estos agentes del mercado, muestran además una correlación positiva con el aumento de la productividad y la intensidad exportadora que tiene la empresa hortofrutícola y, por tanto, con efectos en la rentabilidad económica.

En esta orientación a la exportación, se ponen de relieve nuevamente, como principales destinos, el mercado alemán y los países de la UE-15, siendo Polonia y Suiza los importadores más relevantes fuera de ese ámbito. En su conjunto se trata mercados y clientes tradicionales, siendo considerada, por parte de muchas empresas, la necesidad de ampliación de la actividad exportadora hacia nuevos mercados y clientes, incluso con nuevos productos.

Como opción para abordar el anterior reto y concretamente sobre la creación de una plataforma logística, se admite que la escala actual de la mayoría de las encuestadas representa una limitación importante en este tipo de estrategias. Se considera que dicha plataforma sería viable a través de distintas formas de colaboración, ya sea con empresas dentro del propio sector o con colaboraciones externas. En este sentido, se observa una cierta mayor propensión de las empresas de menor tamaño a colaborar con otras dentro del mercado de origen provincial.

En esta línea, se contempla de forma generalizada el transporte marítimo como opción potencial a medio o largo plazo, complementando al terrestre actual. Además, se estima la zona portuaria de Holanda como la más adecuada, tanto para el mercado centroeuropeo como plataforma para otros destinos, entre ellos los países del Este.

En cuanto a la gestión de los productos, se observa que hay una estrategia de especialización mayor en las empresas de menor volumen de facturación, frente a las más grandes que prefieren una estrategia de diversificación en sus ventas. En general, el cambio en la tipología de clientes, especialmente las cadenas de distribución, viene haciendo que las decisiones sobre la oferta se realicen de forma más planificada de acuerdo con los contratos de campaña. Pese a ello, existe la necesidad de una mayor coordinación con los productores, sobre todo por parte de las entidades más grandes, para adecuarse mejor a los requerimientos de la demanda. Por otra parte, frente a la variabilidad del mercado, se indica de forma general la flexibilidad que tienen las empresas del sector en el suministro.

Aunque los entrevistados ponen de manifiesto, como ventaja, la mencionada capacidad de adaptación ante los clientes, al mismo tiempo se estima que la reducción de costes en la distribución es una estrategia prioritaria para una gran parte de las empresas consultadas. Estos costes se indica que se reducirían acortando el canal y aumentando el poder de negociación con los clientes (fundamentalmente cadenas de supermercados), lo que a su vez está conectado con la falta de colaboración en el sector y la necesidad de reducir la competencia dentro del mismo, que se exponen como problemas y retos empresariales y sectoriales.

En el contexto de las estrategias internas, sobre todo referidas a necesidades de inversión y capital humano, los resultados obtenidos muestran determinadas deficiencias y factores susceptibles de superación para elevar el nivel de competitividad empresarial.

Por un lado, la impresión mayoritaria de los entrevistados es la adecuada formación genérica de los nuevos contratados, que se adaptan rápidamente o en poco tiempo a las necesidades de la empresa. No obstante, se requiere una formación más específica en los puestos de comercialización, técnicos del proceso productivo y, en menor medida, de gestión, que adolecen de conocimientos aplicados al sector hortofrutícola, los tipos de productos y la problemática empresarial. De creciente interés resulta la formación en idiomas de los nuevos contratados (inglés, alemán y francés como idiomas más demandados), puesto que si durante mucho tiempo la demanda se venía haciendo de forma relativamente exclusiva en determinados meses y orientada a determinados mercados tradicionales, en los momentos actuales se requiere una mayor actividad de promoción exterior y la búsqueda de nuevos clientes, que valoran también el conocimiento de su propio idioma por parte de la empresa proveedora.

En esta línea, la inversión en capital humano, que se entiende además por los empresarios va ligada a la mejora de eficiencia interna, se vislumbra como uno de los retos importantes indicados por los encuestados, para mejorar la competitividad en un mercado tan dinámico y cambiante. Esta apreciación, sobre la contribución del personal cualificado a la mejora de la actividad, se evidencia más en las empresas de mayor tamaño dado que, como luego se apunta, son las que están abordando más estrategias de inversión en distintos ámbitos.

No obstante, la mayor profesionalización y cualificación del personal es una de las preocupaciones comunes del sector, ya que como se deduce también del análisis, la productividad del trabajo es la variable más influyente en la rentabilidad económica empresarial.

Respecto a la formación de los directivos actuales destaca sobre todo la formación bastante general (titulados superiores en su mayoría) e idiomática muy básica, pero que, en la mayor parte de los casos, compensan con la experiencia de años trabajados en el sector (entre 11 y 20 años como intervalo medio). Sobresale también la tradición familiar, ya de varias generaciones, a la hora de ocupar puestos de responsabilidad, tanto en las empresas de mayor volumen de negocio como en las más pequeñas. Esta tradición además se valora como fortaleza del capital humano a la hora de aumentar la preocupación por los problemas de desarrollo y mantenimiento de la empresa. Pese a ello, se observa una creciente incorporación de nuevo personal en puestos de responsabilidad, sobre todo en las empresas que han aumentado su dimensión durante los últimos años, con mayores exigencias en cuanto a formación en idiomas y más específica del entorno productivo.

Por otro lado, en lo referente a las estrategias ligadas a la innovación, especialmente se pone de manifiesto la limitación o escasa proactividad de la mayor parte de las empresas para abordar políticas de I+D+i. Apenas un 40 % de los entrevistados, en general empresas de mayor tamaño, ha indicado la existencia de acuerdos o proyectos con centros de investigación y pocas están desarrollando sus propios programas de innovación. No obstante, se desprende la existencia de una preocupación por avanzar en esta cuestión, ya que es una de las estrategias internas más valoradas por todas las empresas de la muestra, siendo mencionada como una de las ventajas individuales cuando se realizan inversiones en I+D+i.

De hecho, en el estudio más específico sobre relaciones entre determinadas variables para cuantificar los resultados de la entidad, se observa como la apuesta por la innovación, ya sea propia como a través de acuerdos con centros especializados, incide de forma importante en la mejora de la productividad y la intensidad exportadora de las empresas.

En su conjunto, de los resultados obtenidos en el trabajo de prospectiva llevado a cabo se desprenden varios aspectos claves en las políticas empresariales, como son el avanzar en el aumento de la colaboración dentro del propio sector y apostar por la ganancia de eficiencia, particularmente a través de inversión en capital humano y en innovación, para afrontar los retos de un entorno cada vez más competitivo.

El análisis de las cuestiones relativas a la logística nos lleva a concluir que para aprovechar las sinergias que ofrece el transporte intermodal, es necesario disponer de una plataforma en origen que facilite el flujo de carga entre

el productor y el consignatario. Asimismo es absolutamente imprescindible disponer de una plataforma en destino que sirva de almacén-regulador y distribuidor de la carga. Las anteriores experiencias de transporte intermodal que se han intentado desde el Sureste español han fracasado, en gran medida, por la ausencia de las citadas plataformas.

Conviene dejar bien claro que la plataforma en destino puede funcionar con cualquier tipo de transporte pero, al contrario, la opción de transportar grandes volúmenes por barco no funciona sin plataforma en destino. Tampoco es una solución duradera utilizar el barco en periodos punta a petición de un exportador o importador.

Las empresas de logística, impulsadas por el gran desarrollo que ha tenido el contenedor refrigerado en el transporte internacional de frutas y hortalizas en fresco, tienen un rol esencial para el éxito de la plataforma en destino. En ese sentido, la zona de reexpedición de Barendrecht-Ridderkerk, en las inmediaciones del puerto de Róterdam, dispone de una gran ventaja comparativa con respecto a otras zonas para la instalación de una primera plataforma en destino.

Por último, la estrategia comercial de dicha plataforma tiene que ser clara, contando desde el primer momento con un equipo comercial experto y con amplio dominio de idiomas. Y disponer de una página web en 4-5 idiomas es una condición indispensable para garantizar el éxito de la plataforma de comercialización y distribución.

Referencias bibliográficas

- ALIMARKET, M. (2011): «Frutas y hortalizas: hacia una nueva dimensión»; en *Alimarket*, noviembre.
- ALIMARKET, M. (2012a): «Frutas y hortalizas en la distribución: eje de la competitividad»; en *Alimarket*, octubre.
- ALIMARKET, M. (2012b): «Frutas y hortalizas: la concentración, clave para el futuro»; en *Alimarket*, noviembre.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (1994): «La comercialización futura del banano y otras frutas tropicales latinoamericanas en Europa»; en *Boletín Económico de ICE* (2420); pp. 1881-1884.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2000): «La logística. El gran reto de la exportación hortofrutícola española»; en *Distribución y Consumo* (49).
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2001a): «La exportación hortofrutícola y la logística»; en *Valencia Fruits*, 27 de marzo.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2001b): «Influencia de la logística de distribución en la calidad de frutas y hortalizas. El caso de la exportación española». Almería, Curso Universidad Internacional de Andalucía
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2002a): «Globalización y competencia en el sector hortofrutícola europeo»; en *Distribución y consumo* (63); pp. 7-9.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2002b): *Comercialización internacional de productos hortofrutícolas*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2003a): «La política europea de transportes y la exportación hortofrutícola española»; en *Boletín Económico de ICE* (2762); pp. 49-51.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2003b): «Futuro de la logística y el transporte de productos perecederos», en ÁLVAREZ RAMOS, J. y CAMACHO FERRE, F., coords.: *Innovaciones del sector hortofrutícola español*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; pp. 115-128.

- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2003c): «El futuro del transporte intermodal en la exportación hortofrutícola española»; en *Distribución y consumo* (70); pp. 45-49.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2003d): «El transporte de frutas y hortalizas. La alternativa marítima»; en *Vida Rural* (179); pp. 27-30.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2009a): «El operador global»; en *Horticultura* (210); p. 42.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2009b): «El mercado hortofrutícola europeo. El caso de los intercambios españoles»; en *Distribución y consumo* (106); pp. 6-14.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2009c): «Logística y globalización»; en *Horticultura Internacional* (70); p. 52.
- ANDALUCÍA ECONÓMICA (2012): «Ranking de las 1.200 mayores empresas de Andalucía»; en *Andalucía Económica*; junio.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2006): *La competencia entre la horticultura intensiva de Marruecos y España*. Navarra, Thomson-Civitas.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2007): «El proceso de internacionalización comercial de la horticultura intensiva almeriense»; en *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época* (1); pp. 55-72.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. y SÁNCHEZ PICÓN, (2010): «Innovación y distrito en torno a un ‘milagro’: la configuración del sistema productivo local de la agricultura intensiva en Almería»; en *Revista de Historia Industrial* (42, 1); pp. 157-193.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A.; GALDEANO-GÓMEZ, E. y PÉREZ-MESA, J. C. (2011): GALDEANO-GÓMEZ, E.; PÉREZ-MESA, J. C. (2011): «Intensive horticulture in Almería (Spain): a counterpoint to current European policy strategies»; en *Journal of Agrarian Change* (11, 2); pp. 241-261.
- CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2004a): *Mercado en origen de productos hortícolas de Almería*. Sevilla, Consejería de Agricultura y Pesca.
- CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2004b): *Estudio del mercado de destino de frutas y hortalizas*. Sevilla, Consejería de Agricultura y Pesca.
- CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2005): *Propuestas para la concentración de la oferta. Sector hortícola de Almería*. Sevilla, Consejería de Agricultura y Pesca.
- CORTÉS GARCÍA, F. J. (2002): «Nuevos retos en el mercado de frutas y hortalizas como consecuencia de la globalización»; en CAMACHO FERRE, F., coord.: *España, huerta de Europa*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; pp. 190-197.

- DE PABLO VALENCIANO, J. y PÉREZ MESA, J. C. (2002): «Las alhóndigas: pasado, presente y futuro»; en *Distribución y consumo* (66); pp. 88-98.
- DE PABLO VALENCIANO, J. y PÉREZ MESA, J. C. (2004): «El entramado de empresas almerienses de economía social dedicadas a la comercialización agraria: descripción, problemas generales y perspectivas de competitividad»; en *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (202); pp. 71-100.
- DE PABLO VALENCIANO, J.; PÉREZ MESA, J. C. y GARCÍA TORRENTE, R. (2004): *Caracterización de la comercialización hortofrutícola española: una aplicación a la producción intensiva*. Madrid, Thomson-Civitas.
- DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2012): *Radiografía de las empresas del sector hortícola de Almería: estudio sobre la evolución de 2006 a 2012*. Almería, Delegación Provincial de la Consejería de Agricultura y Pesca.
- DELOITTE (2012): *Switching channels. Global Powers of Retailing 2012*. London, Deloitte.
- FERRARO GARCÍA, F. J., dir.: *El sistema productivo almeriense y los condicionamientos hidrológicos*. Madrid, Civitas.
- FOODDRINK EUROPE (2012): *Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2011*. Brussels, FoodDrinkEurope.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (2012): *Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería. Campaña 2011/2012*. Almería, Fundación Cajamar.
- GALDEANO-GÓMEZ, E. (2006): «Productivity and efficiency analysis of horticultural cooperatives»; en *Spanish Journal of Agricultural Research* (4, 3); pp. 191-201.
- GALDEANO-GÓMEZ, E. (2010): «Exporting and environmental performance: a firm-level productivity analysis»; en *The World Economy* (33, 1); pp. 60-88.
- GALDEANO, E. y DE PABLO, J. (1996): «La distribución alimentaria europea. Situación actual e influencia en las organizaciones de agricultores para la comercialización. Referencia especial al sector hortícola del sureste andaluz»; en *Boletín Económico de ICE* (2501); pp. 17-25.
- GALDEANO GÓMEZ, E. y RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, M. C. (2000): «Cambios de estrategia en las entidades asociativas de comercialización hortofrutícola»; *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (186); pp. 75-103.
- GARCÍA AZCÁRATE, T. y MASTROSTEFANO, M. (2002): «Algunas reflexiones sobre los retos del sector europeo de las frutas y hortalizas»; en *Mediterráneo Económico* (2); pp. 83-99.

- GARCÍA, M. (2002): *Estrategias comerciales para satisfacer al consumidor del siglo XXI*. Valencia, Proyecto Abacus.
- GARCÍA TORRENTE, R. (1993): *Canales de exportación de los productos hortofrutícolas almerienses*. Almería, Instituto de Estudios Almerienses.
- GARCÍA TORRENTE, R. (2002): «La concentración de la oferta», en CAMACHO FERRE, F., coord.: *España, huerta de Europa*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; pp. 174-181.
- GREENAWAY, D. y KNELLER, R. (2007): «Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investent»; en *Economic Journal* (117, 517); pp. 134-161.
- GREENE, W. H. (2011): *Econometric Analysis* (7ª edición). New York, Prentice Hall.
- HE, X.; BROUTERS, K. D. y FILATOTCHEV, I. (2012): «Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance»; en *Journal of Management* (39,1); pp. 27-47.
- JIMÉNEZ CASTILLO, D. *et al.* (2004): «La distribución comercial minorista en la Europa de 15+10»; en *Distribución y consumo* (76); pp. 5-20.
- KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, S. T. (2004): «Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm»; en *Journal of International Business Studies* (35, 2); pp. 124-141.
- KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. (2006): *International Economics: Theory and Policy*. Nueva York, Pearson International.
- LANGREO, A. y DE MANUEL, C. (1998): «Frutas y hortalizas frescas: cambios de fondo en un sector líder»; en *Distribución y consumo* (40); pp. 65-97.
- LANGREO NAVARRO, A. (2002): «Nuevas formas de distribución de alimentos»; en *Mediterráneo Económico* (2); pp. 103-123.
- LANGREO NAVARRO, A. (2009): «Nuevas estrategias de la distribución de frutas y hortalizas»; en *Distribución y consumo* (106); pp. 24-35.
- LANGREO NAVARRO, A. (2012): «La estrategia de la gran distribución y su incidencia en la cadena de producción»; en *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios* (4); pp. 29-46.
- MARTÍNEZ PAZ, J. M. y MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE, F. (2002): «Las empresas de comercialización hortícola de Almería: análisis no paramétrico de eficiencia técnica»; en *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (197); pp. 105-128.
- MERCASA (2012): *Alimentación en España 2012*. Madrid, MERCASA.

- MATEO CALLEJÓN, S. (2012): *El modelo de la horticultura de Almería ante la crisis actual. Una visión desde las nuevas teorías del crecimiento económico*. Universidad de Almería, Tesis Doctoral.
- MOLINA HERRERA, J. (1991): *Necesidades y problemática del sector comercializador de las frutas y hortalizas de la provincia de Almería*. Almería, FIAPA.
- MOLINA HERRERA, J. (2002): «La comercialización en destino para el producto hortícola fresco»; en CAMACHO FERRE, F., coord.: *España, huerta de Europa*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; pp. 166-173.
- NIELSEN (2012): *Tendencias en el mercado de frutas y hortalizas*. Madrid, Nielsen.
- PÉREZ, C. (2012): *Econometría Básica. Aplicaciones con EVIEWS, STATA, SAS y SPSS*. Madrid, Ibergarceta Publicaciones.
- PÉREZ MESA, J. C. (2008): «Programación de la comercialización mensual agraria: el caso de los cultivos hortícolas en la provincia de Almería»; en *Economía Agraria y Recursos Naturales* (8) (1); pp. 21-35.
- PÉREZ-MESA, J. C. y GALDEANO-GÓMEZ, E. (2010): «Agrifood cluster and transfer of technology in the Spanish vegetables exporting sector: the role of multinational enterprises»; en *Agricultural Economics* (56,10); pp. 478-488.
- PÉREZ MESA, J. C.; GALDEANO GÓMEZ, E. y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, T. M. (2012): «Influencia de la distribución detallista de Alemania en el sector exportador hortícola español»; en *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios* (4); pp. 145-156.
- PÉREZ MESA, J. C.; GALDEANO GÓMEZ, E.; AZNAR SÁNCHEZ, J. A. y SALINAS ANDUJAR, J. A. (2012): «Estrategias de gestión en la cadena de suministro agroalimentaria: el caso de las cooperativas hortofrutícolas en España»; en BRIZ, J. y DE FELIPE, I., ed.: *Las Redes de Cadenas de Valor Alimentarias en el Siglo XXI. Retos y Oportunidades Internacionales*. Madrid, Editorial Agrícola; pp. 407-432.
- PLANELL, J. M. y MIR, J. (2002): «La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria»; en *Mediterráneo Económico* (2); pp. 124-140.
- POZANCOS GÓMEZ-ESCOLAR, J. M. (2002): «Los retos de futuro del sector hortofrutícola español»; en *Mediterráneo Económico* (2); pp. 140-158.
- PRICE WATERHOUSE (1988): *Estudio sobre comercialización de los productos hortofrutícolas de Almería*. Almería, Cajar Rural de Almería.

- RAMOS REAL, F. (1991): «Estrategias de la distribución alimentaria: perspectivas para el sector hortícola español»; en *Revista de Estudios Agrosociales* (157); pp. 153-181.
- REBOLLO ARÉVALO, A. (2012): «Evolución de los márgenes comerciales de los productos frescos de alimentación»; en *Distribución y consumo* (122); pp. 1-13.
- RÍOS NUNEZ, S. y COQ HUELVA, D. (2010): «El poder de la Gran Distribución en el sistema agroalimentario actual. El caso de los lácteos en Chile»; en *Estudios Sociales* (36); pp. 57-75.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M. *et al.* (2011): «La distribución comercial en Europa: situación actual y tendencias»; en *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época* (2); pp. 67-95.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M. y SEGOVIA LÓPEZ, C. (2005): «Internacionalización de la economía almeriense»; en MOLINA HERRERA, J., dir.: *La economía de la provincia de Almería*. Almería, Cajamar; pp. 469-506.
- SEGURA, R. (2012): «Distribución alimentaria: Mercadona se escapa»; en *Ali-market*, octubre.
- VAN BEERS, C. y VAN DER PANNE, G. (2011): «Geography, knowledge spillovers and small firms' exports: an empirical examination for The Netherlands»; en *Small Business Economics* (37), 325-339.
- VILAS, J. M. (2011): «Marcas líderes y distribuidores. Buenas prácticas de colaboración»; en *Distribución y consumo* (117); pp. 23-30.

Anexos

Anexo I. Formato de encuesta realizada a los directivos de las empresas

Datos identificativos:

Empresa:

Forma jurídica (SAT, SAL, Coop., SA, SL, SLL):

Persona de contacto:

Edad:

Cargo:

Dirección empresa:

Teléfono:

Actividad de la empresa (descripción):

Facturación en 2011:

Nº empleados (plantilla media durante 2011):

Actividad y negocio

1. ¿Cuál fue el perfil de sus clientes? En porcentaje (la suma de cada año debe ser 100)

	2010	2011
Mayoristas:	%	%
Minoristas:	%	%
Cadena de distribución:	%	%

2. Distribución geográfica de sus ventas. En porcentaje (la suma debe ser 100)

Resto de España:	%
Extranjero:	%

3. Indique los países por orden de importancia (porcentaje de cada uno de ellos)

1º	_____	%
2º:	_____	%
3º	_____	%
4º:	_____	%

4. Respecto a su presencia internacional, su empresa (posible respuesta múltiple)
- No tiene presencia internacional.
 - Tiene acuerdos de distribución con mayoristas en diversos países.
 - Está presente en el extranjero mediante asociaciones con empresas en destino.
 - Está presente en el extranjero a través de sucursales propias o de las participación con empresas locales.

Productos, calidad, precios y promoción

5. ¿Tiene su empresa implantado algún sistema de calidad?
- Sí (procesos).
 - Sí (productos).
 - Sí (productos y procesos).
 - No, pero en perspectivas de implantarlo en los próximos tres años.
 - No y sin perspectivas de implantarlo en los próximos tres años.
6. ¿Tiene su empresa registrada alguna marca?
- No.
 - Sí, la propia de la razón social.
 - Sí, la propia de la razón social y otras.

7. ¿Con cuántas marcas opera su empresa?
8. Desde el punto de vista de la estrategia de su empresa, valore de 1 a 5 (1 nada de acuerdo, 5 muy de acuerdo) su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	1	2	3	4	5
Reducir los costes de distribución acortando el canal					
Creación de nuestra propia red comercial					
Nos hemos especializado en pocos productos					
Nuestra solución es la integración vertical					
Hemos apostado decididamente por la innovación					
El éxito de la empresa radica en la segmentación del mercado					
Aumento de la cualificación y eficiencia del trabajo					

Logística y distribución

9. Normalmente, el transporte de sus productos, desde el punto de origen hasta el destino, se realiza... En porcentaje, la suma debe ser 100

Por carretera:	%	Por vía marítima:	%
Por ferrocarril:	%	Otro:	%

10. ¿En los próximos años cuál de los anteriores modos de transporte considera que tiene más potencial?

11. De utilizar la vía marítima para su distribución, indicar qué puerto es el más utilizado:

	Puerto de salida	Puerto de llegada
Almería		
Alicante		
Málaga		
Algeciras		
Valencia		
Otro: _____		

12. ¿Considera que la logística es un elemento esencial para mejorar su empresa?

13. Si considera la logística importante ¿Cuál sería la forma adecuada de crear una plataforma logística en los mercados de destino?

Crear una filial de la propia empresa en el extranjero

Abordar la creación junto con empresas del propio sector

Buscar colaboraciones externas al sector

Otras (señalar)

	1	2	3	4	5
Crear una filial de la propia empresa en el extranjero					
Abordar la creación junto con empresas del propio sector					
Buscar colaboraciones externas al sector					
Otras (señalar)					

14. La gestión de sus productos se realiza mayoritariamente (elegir sólo una opción):

- Planificación de la oferta al inicio de la campaña en función de las especializaciones del productor.
- Planificación de la oferta al inicio de la campaña en función de los compromisos con los clientes.
- Compras diarias o semanales en función de los pedidos de sus clientes.
- Contratos a medio y largo plazo con cadenas de distribución y otros.
- Otros (señalar)

Inversión y financiación

15. ¿Cuál fue el destino de los beneficios de su empresa el último ejercicio? En porcentaje, la suma debe ser 100.

- No hubo beneficios

Dividendos o traspasos al titular de la explotación:	%
Reinversión:	%
Reservas:	%

16. Con respecto al I+D+i y al inmovilizado inmaterial, señale cuáles de las siguientes afirmaciones son aplicables a su empresa (posible respuesta múltiple):

- Tenemos acuerdos de I+D con universidades y/o centros de investigación.
- Tenemos acuerdos de I+D con otras empresas del sector.
- Desarrollamos nuestro propio I+D.
- Dedicamos anualmente un porcentaje de la facturación a la inversión en I+D (indique el porcentaje (_____ %)).
- No tenemos dimensión para realizar I+D.
- No tenemos política I+D.

17. En el caso de haber realizado alguna inversión en I+D en los últimos tres años, diría que el resultado ha sido (elegir sólo uno):

- Muy productivo, ha culminado en una patente o modelo de utilidad.
- Muy productivo, aunque no hemos patentado los resultados.
- Poco productivo, no se ha obtenido la rentabilidad esperada en el mercado.
- Poco productivo, el resultado de la investigación no ha cubierto la expectativas de la empresa.
- Los investigadores no han sabido desarrollar el producto requerido por la empresa.
- El proceso no ha finalizado en nada comercializable. Aún estamos inmersos en el proceso de I+D.

Formación de sus empleados

18. ¿Cree que la oferta de mano de obra en la provincia es suficiente para su empresa?

	Sí	No
Mano de obra no cualificada:		
Expertos en gestión:		
Técnicos especialistas en el proceso productivo:		
Técnicos especialistas en marketing y mercados:		

19. ¿Considera que se debe de introducir una mano de obra mas especializada dentro de algún departamento de la empresa?

Sí.

No.

En caso de que la respuesta sea afirmativa, especifique en cuáles:

1º _____

2º _____

3º _____

20. Con respecto a la preparación de los nuevos técnicos y titulados de su empresa, en líneas generales:

- A pesar de la titulación, no se adaptan bien a la empresa.
- No se adaptan bien, pero en poco tiempo se ponen al día.
- No se adaptan bien y cuesta mucho tiempo que se pongan al día.
- Es muy mala.
- Se adaptan perfectamente a los requerimientos de mi empresa.

21. Siguiendo con la preparación en técnicos y titulados. ¿Considera que deberían de disponer de mayor cualificación en idiomas?

Sí.

No.

22. ¿Considera que además del inglés como idioma universal, sería también importante que los técnicos y titulados tengan la formación en otros idiomas importantes dentro del sector? En caso de ser afirmativo, señale en qué idiomas:

Francés Alemán Chino Otros

Experiencia y formación personal

23. Nivel de estudios:

Sin estudios	
Primaria	
Secundaria	
Bachillerato	
Diplomatura (indicar título y Universidad)	
Licenciatura (indicar título y Universidad)	
Master (indicar título y Universidad)	
Doctor (indicar título y Universidad)	

24. Formación en idiomas (indicar nivel):

Inglés	
Francés	
Alemán	
Otros	

25. ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector?

26. ¿Ha trabajado siempre en este sector?

Sí. No.

En caso negativo, indique los sectores en los que ha trabajado anteriormente:

27. ¿Cuántos años lleva trabajando es esta empresa?

28. ¿Ha trabajado siempre en esta empresa?

Sí.

No.

En caso negativo, indique las empresas en las que ha trabajado anteriormente:

29. Indique la forma de acceso a su puesto en la empresa:

Tradicición familiar

Contratado

Otros (señalar)

Problemas y retos de futuro

30. ¿Cuáles son los principales problemas actuales para su empresa por orden de importancia?

1º _____

2º _____

3º _____

31. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta el sector de cara a afrontar el futuro con éxito?

1º _____

2º _____

3º _____

32. ¿Cuáles son las principales ventajas que tiene su empresa de cara a afrontar el futuro con éxito?

1º _____

2º _____

3º _____

33. ¿Cuáles son las principales ventajas que tiene el sector para afrontar el futuro con éxito?

1° _____

2° _____

3° _____

34. ¿Cuáles son los principales retos que quiere abordar su empresa de cara a los próximos 5 años, por orden de importancia?

1° _____

2° _____

3° _____

Anexo II. Listado de los directivos entrevistados y de las empresas a las que pertenecen

Abab García, Francisca (Hortofrutícola Las Norias, SL)
Aguilera Blánquez, Manuel (Acrena, SAT)
Andújar Andújar, José María (CASI, SCA)
Arévalo Barazas, Manuel (Nature Choice, SAT)
Barranco Martín, Gabriel (Alhóndiga La Unión, SA)
Caballero Montoya, Esteban (Costa de Níjar, SAT)
Cano Díaz, Juan (AgrupaEjido, SA)
Cano Sánchez, Alejandro (Ejidomar, SCA)
Cantón Mira, Juan (Canalex, SAT)
Cantón Rubí, Juan Diego (Canalex, SAT)
Cañadas Sánchez, Ángel (AgrupaEjido, SA)
Caparrós Torrecillas, Pedro (Caparrós Nature, SL)
Cara Rodríguez, María del Mar (Dofran, SL)
Cárdenas Padilla, José (AgrupaAdra, SA)
Castillo Zamora, Bernardo (Acrena, SAT)
Cervera Ramada, Juan Carlos (Ramafrut, SAT)
Daza Cara, José Ángel (Hermanos Daza Palmero, SL)
De los Ríos Porras, Enrique (Unica Group, SCA)
Díaz Planelles, Juan Antonio (Agroiris, SAT)
Escánez Morales, Manuel (Las Hortichuelas, SAT)
Escobar Rubio, Antonio (Agroponente, SA)
Fernández Archilla, José Manuel (Vicasol, SCA)
Figueredo Hidalgo, David (Alhóndiga La Unión, SA)
García Castillo, María (AgrupaEjido, SA)
García García, Juan José (Dofran, SL)

García Martín, José (AgrupaAdra, SA)
García Padilla, Antonio (Coprohníjar, SCA)
Gómez Rubio, José Manuel (Aldenor, SL)
Góngora Oliver, Begoña (Femago, SA)
González García, José Ángel (Parquenat, SCA)
Guil Orta, Francisco (Agroiris, SAT)
Hernández Hernández, Juan Gabriel (Parquenat, SCA)
López Martín, José Manuel (Hortamar, SCA)
López Martínez, Mariano (Parafruits, SAT)
López Ojeda, Miguel (San Isidro Labrador, SCA)
López Parra, Rafael (Mabe Hortofrutícola, SAT)
Luque Lirola, Guillermo (Daliber, SAT)
Martínez García, Antonio (Parquenat, SCA)
Martínez Portero, José (Casur, SCA)
Pérez López, Miguel (Coprohníjar, SCA)
Romero Vargas, Antonio Jesús (Nature Choice, SAT)
Rubio Escobar, Miguel Ángel (Hortofrutícola Las Norias, SL)
Ruiz Rodríguez, Antonio (Murgiverde, SCA)
Ruiz Torres, Antonio (Mabe Hortofrutícola, SAT)
Sánchez Estévez, Néstor (Indasol, SAT)
Sánchez Román, Honorio (Murgiverde, SCA)
Silva Torres, Jorge (Cabacs, SCA)
Torres Galindo, Jesús (Ramafrut, SAT)
Vargas Maldonado, Juan Enrique (Costa de Almería, SL)
Villegas López, Emilio (Agroejido, SA)

Anexo III. Análisis de correlación

Prod.	Pearson Sig.	0,847**																					
I. exp.	Pearson Sig.	-0,335*	-0,410**																				
H 2011	Pearson Sig.	0,452**	0,634**	-0,392**																			
Fac.	Pearson Sig.	0,443**	0,614**	-0,268**	0,898**																		
Buscar col.	Pearson Sig.	0,301*	0,170	-0,123	0,114	0,242																	
Nº empl.	Pearson Sig.	0,187	0,396**	-0,195	0,842**	0,912**	0,087																
A. I+D. Uni	Pearson Sig.	0,272*	0,417**	-0,264	0,413**	0,300*	0,205	0,220															
Ant	Pearson Sig.	0,052	0,372**	-0,359**	0,497**	0,412**	0,082	0,383**	0,179														
Des. propio	Pearson Sig.	0,263	0,310*	0,239	0,203	0,064	0,093	0,018	0,196	0,021													
No. pres. int.	Pearson Sig.	-0,090	-0,124	-0,324*	-0,158	-0,167	0,096	-0,207	-0,121	-0,146	-0,108												
A. distr. may.	Pearson Sig.	0,290	0,223	0,021	0,166	0,152	0,278	0,101	0,231	0,185	0,256	-0,562**											
I. verti	Pearson Sig.	-0,111	0,039	0,537**	0,133	0,157	-0,171	0,203	0,216	-0,039	0,192	0,000											
A. distr. may.	Pearson Sig.	0,071	0,141	-0,309*	0,299*	0,294*	0,069	-0,266*	0,271*	0,086	-0,249	0,043	-0,161										
I. verti	Pearson Sig.	0,332	0,193	0,026	0,030	0,033	0,337	0,048	0,047	0,299	0,063	0,397	0,161										
Crear filial	Pearson Sig.	0,067	0,232	-0,314*	0,069	0,154	-0,224	0,182	-0,063	0,042	0,000	0,333*	-0,256	0,114									
A. total	Pearson Sig.	0,340	0,075	0,024	0,336	0,171	0,083	0,131	0,353	0,398	0,500	0,018	0,055	0,241									
	Pearson Sig.	0,089	0,201	-0,435**	0,705**	0,566**	0,083	0,575**	0,417**	0,497**	-0,119	-0,115	0,169	0,180	-0,083								
	Pearson Sig.	0,293	0,107	0,003	0,000	0,000	0,305	0,000	0,004	0,001	0,235	0,239	0,149	0,134	0,305								
		Ren. Eco.	Prod.	I. exp.	H 2011	Fac	Buscar col.	Nº empl.	A. I+D. uni.	Ant	Des. propio	No. pres. int.	A. distr. may.	I. verti	Crear filial								

