



EL MARKETING Y LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS ¹

Alejandro Mollá Descals ²

1. Introducción

La nueva definición de marketing formulada por la AMA (2004)³, responde a los cambios provocados en las dos últimas décadas que hicieron necesarias nuevas prácticas de gestión empresarial y de marketing. Las nuevas herramientas surgidas de las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente internet, generan ideas nuevas y oportunidades sobre cómo operar y competir en un nuevo entorno de marketing. El enfoque tradicional del marketing no da la respuesta adecuada, y los expertos reconocen la necesidad de aplicar un enfoque más completo y cohesionado que supere las aplicaciones tradicionales del enfoque de marketing. Es por lo que la función del marketing dentro de las empresas está cambiando. El marketing ya no tiene la exclusiva de interactuar con los clientes, analizando las necesidades de los clientes y transmitiéndolas a las diferentes funciones o departamentos de la organización, sino que, más bien, trata de integrar todos los procesos relacionados con los clientes, llevando a cabo un marketing “holístico” y no tan departamental. El marketing holístico es consciente de que “todo importa” en el marketing (el consumidor, los empleados, otras empresas, los competidores y la sociedad en su conjunto) y de que normalmente es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada (Kotler *et al.*, 2006).

RESUMEN

En el presente trabajo se analizan algunos de los cambios y tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios, en especial en los productos frescos (frutas y hortalizas) por la importancia que tienen en el contexto mediterráneo español y europeo, para poner de manifiesto su incidencia sobre la organización del canal, dificultando o facilitando la entrega de valor a los consumidores finales. Dicho análisis servirá para comprobar el grado de orientación al mercado en la cadena de valor alimentaria, orientación al mercado que resulta imprescindible para crear y entregar un valor superior al cliente, considerado como el principal determinante de ventaja competitiva, en un sector en el que la competencia en los mercados internacionales se dirige hacia productos con un alto valor añadido y una, cada vez, mayor diferenciación.

ABSTRACT

In this paper, it is analysed some of the changes and tendencies in the marketing of the agro-food products, especially in the fresh products (fruits and vegetables). The importance that agriculture has in both European and Spanish Mediterranean context, shows its impact on the channel organization tasks, impeding or facilitating the delivery of value to end-consumers. Such analysis will help to check the degree of market orientation that is essential to create and give a superior value to the customer, considered as the main determinant of the competitive advantage, in the sector in which the competence on the international market is directed towards the products with a high added value and one, each time different, bigger differentiation.

- 1 Este trabajo se realiza en el marco del proyecto SEJ2005-06105 del Ministerio de Educación y Ciencia.
- 2 Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.
- 3 La American Marketing Association (2004) define el marketing como la función organizacional y el conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes así como para la gestión de las relaciones del cliente, de modo que se beneficie a la organización y a los grupos de interés.

Ese proceso de creación, comunicación y entrega de valor a los clientes que plantea el marketing no tiene fácil aplicación en un sector como el agroalimentario, en el que las estructuras del sistema agroalimentario están siendo objeto de los efectos de la globalización e intensificación de la competencia en la distribución minorista alimentaria y, en concreto, en el sector hortofrutícola donde los fenómenos de concentración y de integración de funciones están alcanzando a todos los niveles de la producción y comercialización hortofrutícola (Mollá y Sánchez, 2000).

En el ámbito internacional, la creciente internacionalización de las empresas y la integración de los mercados, son las dos tendencias más relevantes como consecuencia de la caída de las barreras al comercio internacional y a los flujos de inversión y la creciente libertad de movimiento de bienes, servicios y conocimientos entre países y lugares diferentes; de los avances en las tecnologías de comunicación y el transporte creando nuevas oportunidades para el desarrollo y crecimiento de las empresas multinacionales; además los avances en las telecomunicaciones y el procesamiento de la información aumentan las capacidades de las multinacionales para coordinar las complejas funciones de las grandes distancias, dando lugar a costes más bajos en la coordinación entre diferentes países (Baldwin y Winters, 2004). Al igual que ocurre con mayor intensidad en otros sectores (como el del automóvil, los electrodomésticos y la ropa entre otros), la globalización del sistema alimentario se puede observar al comprobar cómo muchos de los productos y marcas que se venden en nuestros mercados locales, nos resultan cada vez más familiares cuando viajamos a diferentes países, y al mismo tiempo, cómo nos vamos acostumbrando a disponer de frutas y hortalizas durante todo el año en nuestros establecimientos de compra habitual.

En el presente trabajo se analizan algunos de los cambios y tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios, en especial en los productos frescos (frutas y hortalizas) por la importancia que tienen en el contexto mediterráneo español y europeo, para poner de manifiesto su incidencia sobre la organización del canal, dificultando o facilitando la entrega de valor a los consumidores finales. Dicho análisis servirá para comprobar el grado de orientación al mercado en la cadena de valor alimentaria, orientación al mercado que resulta imprescindible para crear y entregar un valor superior al cliente, considerado como el principal determinante de ventaja competitiva, en un sector en el que la competencia en los mercados internacionales se dirige hacia productos con un alto valor añadido y una, cada vez, mayor diferenciación (Grunert, *et al.*, 2004).

2. El sector agroalimentario en la Unión Europea

Una parte muy importante de la agricultura de la Unión Europea (25 miembros) viene representada por el sector de frutas y hortalizas con el 17% del valor de la producción agraria total, utilizando sólo el 3% de las superficies agrícolas cultivadas, siendo 1,4 millones de explotaciones agrarias las que producen frutas y hortalizas, sobre un total de 9,7 millones de explotaciones agrarias en los 25 Estados miembros de la UE.



En un muy reciente documento de trabajo de los servicios de la Comisión de las Comunidades Europeas (SEC(2007) 74) sobre la reforma de la OCM en el sector de frutas y hortalizas frescas y transformadas, se sintetizan las principales características del sector, que exponemos a continuación.

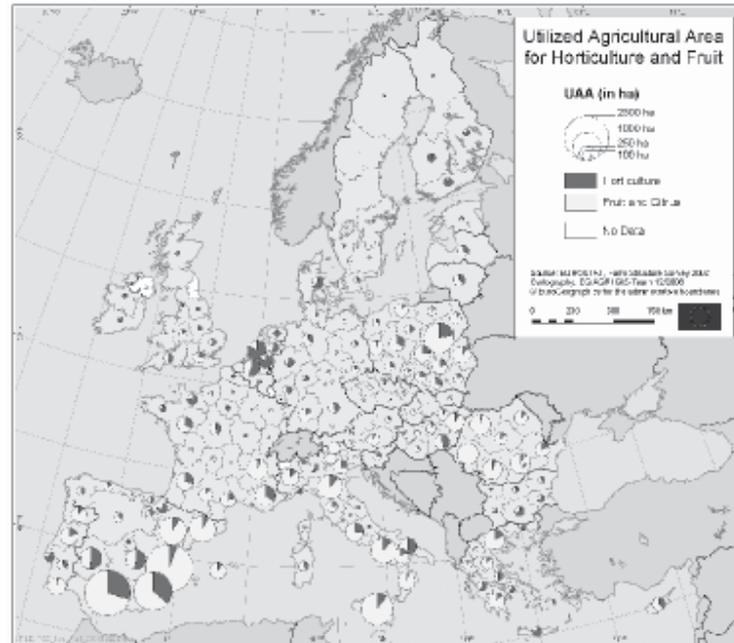
2.1. La diversidad del sector

Si alguna característica define al sector de frutas y hortalizas en la Unión Europea ésta es la diversidad:

- *diversidad de productos*, de cultivos (cultivos anuales, plurianuales, permanentes, al aire libre o en invernadero), de métodos de producción (agricultura convencional, racional, biológica, agricultura periurbana);
- *diversidad de estructuras agrarias* en cuanto a tipos y tamaños de las explotaciones y organizaciones agrarias;
- *diversidad de canales de comercialización*: venta directa, minoristas especializados, mercados, grandes y medianas superficies;
- *diversidad de modos de consumo*: en el hogar y fuera del hogar, consumo de productos frescos para preparar, productos frescos listos para tomar (cuarta gama) y consumo de productos transformados a base de frutas y hortalizas;
- *diversidad de problemáticas*, desde los subsectores que no presentan problemas concretos, a aquellos que son excedentarios respecto a las necesidades del mercado, o aquellos que sufren la presión de las importaciones procedentes de terceros países; y
- *diversidad de condiciones de empleo y de trabajo*: el sector precisa una intensidad de mano de obra mayor que la del resto de la agricultura y ocupa a la mayor parte del trabajo agrario estacional.

El sector, como en el resto de la agricultura, experimenta un fenómeno de concentración en las estructuras de producción de dimensión creciente. En cuanto a la superficie agrícola utilizada (en Ha) el Mapa 1 muestra la distribución regional en los Estados miembros de la UE-27 para horticultura (incluidas todas las zonas de producción, en campos y en invernaderos, de hortalizas frescas, melones y fresas, flores y plantas y setas) y para frutas y cítricos. Los datos provienen de la encuesta de 2003 sobre la estructura de las explotaciones agrarias (Eurostat, 2003).

Mapa 1. Principales regiones productoras de frutas y hortalizas en la UE-27



Fuente: Eurostat (2003): Farm Structure Survey 2003.

2.2. El papel creciente de los intercambios

342

El comercio intracomunitario y el comercio con terceros países desempeñan un papel creciente en el sector de frutas y hortalizas. El volumen total de las importaciones de hortalizas (comercio interior e importaciones de terceros países) de la UE-15 ha aumentado considerablemente hasta llegar a casi el 40% de la producción comunitaria en el año 2005. La mayor parte de ese crecimiento se ha registrado en el comercio entre los Estados miembros y no en el realizado con terceros países que se ha mantenido en niveles más modestos.

En el caso de las frutas frescas de clima templado, sin embargo, el crecimiento ha sido similar tanto en el comercio interior de la UE como en las importaciones de terceros países (que juntos representan un volumen equivalente a casi el 70% de la producción comunitaria). En los últimos años, sin embargo, las importaciones de frutas de clima templado procedentes de terceros países han aumentado a un ritmo mayor que el comercio interno de la UE y representan alrededor del 20% del consumo total de esos productos en la UE (en el caso de las hortalizas, las importaciones procedentes de terceros países se sitúan por debajo del 5%).

Las principales frutas y hortalizas importadas por la UE procedente de países terceros son:



- manzanas, alrededor de 850.000 toneladas en los dos últimos años, procedentes en su mayor parte del hemisferio sur, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile y Argentina;
- naranjas, alrededor de 800.000 toneladas procedentes de países mediterráneos y del hemisferio sur;
- peras, más de 300.000 toneladas, procedentes principalmente de Argentina y Sudáfrica,
- limones, alrededor de 250.000 toneladas, de Argentina, Turquía y Sudáfrica,
- el tomate, es la hortaliza más importada, alrededor de 250.000 toneladas en su mayoría procedentes de Marruecos.

La balanza comercial de la UE-25 en cuanto a frutas y hortalizas sigue siendo negativa, debido a las cuantiosas importaciones, que ascienden a 16.000 millones de euros, contra exportaciones de sólo 5.000 millones de euros.

3. El sistema de comercialización agroalimentario

En la comercialización de productos agroalimentarios (agrícolas y alimentos) son diversos los tipos de empresas u organizaciones que intervienen, como agricultores, productores, industria, comerciantes, procesadores y distribuidores entre otros. Desde el punto de vista del marketing es clave comprender cual es el papel que cada una de ellas desempeña en el canal de comercialización y las interrelaciones que se establecen entre ellas.

Los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un producto o servicio para su uso o consumo, existiendo una serie de trayectorias que siguen los productos y los servicios tras su producción, y que culminan en la compra y uso por parte del usuario final (Stern, *et al.* 1999).

En todo este proceso, algunos intermediarios (agentes, instituciones, operadores...), como los mayoristas o los minoristas, compran, se hacen con la propiedad y revenden la mercancía; otros como los comisionistas, los representantes de los fabricantes o los agentes de ventas, buscan clientes y pueden negociar en representación del productor, pero no compran los productos; otros, como empresas de transporte, de almacenaje, bancos u otros servicios, colaboran en el proceso de distribución pero ni adquieren la propiedad de los bienes ni negocian su compra-venta, son los llamados *proveedores o facilitadores de servicios* (Kotler, *et al.* 2006).

En la comercialización hortofrutícola, se observa como los mercados originan interacciones entre las diversas entidades participantes, en origen, en destino y, dentro de éste, el minorista,

generando muchas alternativas de canales para comercializar en función del producto concreto, el área geográfica, el tiempo o incluso el tipo de organización participante.

Para el caso de España, las estructuras empresariales del sector agroalimentario están siendo objeto de los efectos de los altos niveles de competitividad en la distribución minorista alimentaria, en concreto, en el sector hortofrutícola los fenómenos de concentración y de integración de funciones están alcanzando a todos los niveles de la producción y comercialización hortofrutícola, si bien todavía es bajo.

Los principales tipos de empresas que operan en el sector hortofrutícola español, son los siguientes (MAPA, 2003):

- *Agrofactorías vegetales*: son las grandes firmas que incluyen en una sola empresa la producción agraria y la manipulación, dirigen su producción a los mercados exteriores y a los segmentos más cualificados. Está muy extendida la certificación y mantienen acuerdos a medio plazo con la distribución. Se centran en el sureste peninsular y Canarias. Su producción es la horticultura intensiva de invierno, aunque algunas empresas están ampliando sus temporadas y gamas incluso extendiéndose a otras áreas.
- *Cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) de origen del sistema de horticultura intensiva*: son empresas similares a las anteriores, en las que la producción agraria es realizada por los socios. Suelen tener un nivel muy alto de disciplina, cuentan con técnicos de campo y la estrategia de la producción cada vez más la define la cooperativa. Su eficacia es alta.
- *Mayoristas "alhondiguistas"*: son empresas que provienen de la evolución de las alhondigas tradicionales, que cuentan con central hortofrutícola y compran en firme una parte considerable de la producción de sus suministradores. Cada vez más disponen de acuerdos de suministro con los agricultores. Su peso en la exportación y en el suministro a la gran distribución es inferior que el de las fórmulas anteriores. Son originarias de la horticultura intensiva del sudeste peninsular, pero fórmulas similares se encuentran en más sistemas productivos.
- *Operadores en origen de plátano*: toda la producción se encuentra en organizaciones de productores, es decir, verticalizada con mayores o menores niveles de disciplina interna. Están completamente especializados en plátano y, con frecuencia, están verticalizados con operadores de los mercados internacionales de banana y de los mercados centrales españoles.
- *Grandes productores verticalizados y cooperativas de fresa*: reúnen en una misma empresa o grupo empresarial la producción en campo y la manipulación. Están centrados en un solo producto, aunque algunos intentan diversificar, sobre todo la naranja.



Están concentrando la producción. Entre estas empresas hay cooperativas con un alto nivel de disciplina. Dificultades para resolver la contratación de la mano de obra, lo que repercute en las explotaciones de mayor tamaño, que no disponen de mano de obra familiar suficiente.

- *Cooperativas de primer grado de cítricos*: entre ellas hay empresas de gran dimensión que comercializan bien sus producciones, pero también existen pequeñas empresas con instalaciones y gestión deficientes. Están muy generalizadas las Agrupaciones para Tratamientos Integrados de Agricultura (ATRIA) y cuentan con técnicos de campo. Se encuentran con el problema de la desprofesionalización de una parte de su base social debido a la fragmentación de las explotaciones. Algunas cuentan con sección de cultivos para solventar este problema.
- *Mayoristas en origen de cítricos*: aquí se encuentran un número muy alto de operadores con distinta estructura. Entre ellos existe un núcleo que funciona muy bien, suele tener los mismos suministradores con los que mantienen acuerdos de suministro estables y, frecuentemente, realizan la compra en árbol. Algunos tienen una parte de la producción propia. Otro colectivo de empresas tienen menor dimensión y deficiencias en la verticalización con los agricultores, lo que puede ser importante en la aplicación de la trazabilidad. En general están bien posicionados en la exportación.
- *Operadores comerciales en origen de manzana y pera (cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles)*. Incluye cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles. Se encuentran sobre todo en el Valle del Ebro. No suelen ser de gran tamaño. Muchas cuentan con socios o suministradores poco profesionalizados. En el caso de las cooperativas, la disciplina, aunque difiere mucho de unos casos a otros, en general no es alta. Con frecuencia se encuentran deficiencias en la gestión y comercialización. Compiten más con los productos europeos y los del hemisferio Sur.
- *Cooperativas de fruta de temporada (albaricoque, melocotón, ciruela, níspero, cereza, etc.)*: Existe un colectivo de cooperativas con adecuado nivel de eficiencia, disponen de y con frecuencia servicios de campo. Muchas están orientadas a la exportación y cuentan con una disciplina alta. Muchas disponen de acuerdos con la gran distribución. En este bloque hay también empresas con escasa disciplina interna y deficiente gestión.
- *Mayorista de origen de fruta de temporada*: Es un bloque heterogéneo de empresas. Algunos han conseguido la catalogación de organización de productores tras aplicar mecanismos de verticalización con sus suministradores agricultores. Pueden estar o no especializados en un solo producto, dependiendo de las producciones locales. Algunos tienen al menos una parte de producciones propias e incluso están verticalizados con operadores de los mercados centrales. Sin embargo, en este seg-

mento también coinciden algunas empresas poco estructuradas que trabajan a través de una red de corredores y almacenes locales. Los mayores exportan y tienen acuerdos de suministro con la gran distribución.

- *Organizaciones de productores de patata*, la mayoría son cooperativas, existen 12 (algunas de las cuales se están especializando en servir a la industria transformadora). Se enfrentan a un sector que es poco interesante para el agricultor en gran medida. Han realizado instalaciones en cámaras y han mejorado el tratamiento poscosecha y la presentación del producto.
- *Cooperativas de segundo grado*: entre las cooperativas de segundo grado del sector de frutas y hortalizas existen algunas que se encuentran entre las primeras firmas del sector, cuentan con buena gestión y tienen excelentes equipos comerciales. Las hay especializadas mientras otras trabajan con más producciones. Los niveles de disciplina interna son muy distintos, lo que provoca que difiera su situación en la cadena de producción. Algunas mantienen estrechos vínculos de colaboración de cara a la exportación. Un segmento dentro de estas empresas juega un papel muy importante en asesorar a sus asociadas en cuestiones como la trazabilidad. Su participación en el conjunto del sector está creciendo y cada vez más dirigen sus producciones a la exportación y a los segmentos más organizados. Cuentan con importantes acuerdos con la gran distribución.
- *Grandes operadores de los mercados de frutas y hortalizas*: la mayoría tienen rango al menos europeo. Trabajan con toda la gama de productos. Con frecuencia importan y exportan productos hortofrutícolas. Suelen disponer de acuerdos de suministro con operadores de origen o incluso participaciones de capital. Habitualmente tienen resuelta la logística, internamente o externalizada, y a veces prestan ese servicio a otros operadores. Están empezando a aplicar la trazabilidad. Entre sus clientes están algunas de las grandes superficies y centrales de compra. Algunos de ellos trabajan desde varios MERCA.

A pesar de la creciente importancia de las organizaciones de productores (OP), en el marco de la reforma europea del sector de 1996 y de la presión cada vez mayor que ejerce la competencia (importaciones de terceros países, concentración del sector de distribución), la presencia del «sector organizado» en EU-25 en la comercialización de las frutas y hortalizas llega a 1.528 Organizaciones de Productores (OP) y Asociaciones de Organizaciones de Productores (AOP). La solución que se propone a los problemas estructurales actuales consiste en reforzar el papel de las OP, estableciendo un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda, incrementando el poder de negociación de los productores y fomentando las economías de escala, con el objetivo de estabilizar los precios.

En 2004, cerca del 34% de la producción total se comercializó por mediación de las OP. El valor total de la producción comercializada en las diferentes OP difiere de un país a otro: inferior al 10% en Polonia y superior al 80% en Bélgica, en Irlanda y en los Países Bajos. La proporción de productores afiliados a una OP, que varía igualmente según los países, se establece en torno al 33,7%.

Por otra parte, del análisis del sistema alimentario español (Langreo, 2006), y en concreto de las mayores empresas del sector, destacan cinco grupos empresariales que tienen como función principal la producción y comercialización de frutas y hortalizas (Tabla 2): Socomo (con 542,85 millones de euros en 2005), filial de Carrefour (Francia) para el suministro de frutas y hortalizas que ha conseguido situarse también entre las mayores exportadoras; la cooperativa de segundo grado Anecoop (con 414,00 millones de euros), especializada en cítricos, pero que trabaja otras gamas dentro del subsector gracias a su expansión geográfica que la ha llevado a admitir nuevas asociadas; Arc Eurobanan (con 233,48 millones de euros), filial española de la comercializadora de frutas y hortalizas irlandesa Fyffes, tras su fusión con Ángel Rey y su colaboración con Coplaza; Antonio Muñoz y Cía. mayorista en origen tradicional que tiene su base fundamental en los cítricos; y Agrupaejido, primera empresa hortofrutícola andaluza.

A pesar de la especialización de algunas de ellas en cítricos, trabajan una amplia gama de frutas y hortalizas y todas, a excepción de Socomo, han hecho incursiones en algún tipo de transformado (zumos, cuarta gama o incluso conservas), exportando una parte alta de su facturación y vendiendo prioritariamente a la gran distribución. Algunas de las grandes empresas de otros subsectores agroalimentarios tienen también actividad en frutas y hortalizas.

Tabla 1. Número de Organizaciones de Productores en la UE-25, en 2005

Estado miembro	OP y AOP
Chipre	6
Malta	2
Polonia	7
Finlandia	6
Hungría	8
República Checa	8
Dinamarca	5
Suecia	7
Austria	5
Grecia	127
Portugal	60
Irlanda	16
Alemania	37
Bélgica	18
Holanda	14
Francia	311
Reino Unido	75
España	594
Italia	222
UE-25	1.528

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas (2007). *Reforma del sector de frutas y hortalizas*, Memo/enero/07/REV

Tabla 2. Principales empresas españolas del sector de frutas y hortalizas (facturación en millones de euros)

EMPRESA	2005	2004	2003	2002
Socomo, S.A.	542,85	518,60	455,68	407,60
Anecoop, S.Coop.	414,00	400,02	387,04	357,34
Arc Eurobanan. S.L.	233,48	216,92	138,46	71,61
Antonio Muñoz y Cía	298,71	267,30	232,12	--
Agrupaejido, S.A.	n.d.	163,73	141,23	161,40

Fuente: Alimarket y SABI (Sistema de Bases de Datos Ibéricos).

4. El poder de la distribución

La internacionalización y globalización de la economía, han contribuido a que grupos de distribución comercial sigan un proceso de crecimiento y concentrando un volumen importante de ventas. Según el informe, *2007 Global Powers of Retailing* (Deloitte, 2006) un grupo de sólo 250 empresas concentra casi un tercio de las ventas de todo el mundo, siendo Wal Mart el líder mundial concentrando más del 10% del total de las ventas (315.654 millones de \$), más del triple de ventas que Carrefour (92.778 millones de \$). Entre ellas, Mercadona es la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece de todo el mundo, con un ritmo del 25,2% de media anual de crecimiento en los últimos cinco años, con la apertura de nuevos supermercados, sin recurrir a adquisiciones y sin haber desarrollado todavía una expansión internacional.

De las 250 empresas el 58% pertenecen a la distribución alimentaria, encontrándose ocho de ellas entre las diez primeras, dentro de una variedad de propuestas que van de la tienda de descuento al hipermercado, pasando por los supermercados y los *cash & carry*.

La creciente internacionalización del sector de frutas y hortalizas es consecuencia del desarrollo por parte de los productores europeos, de estrategias basadas en parte en la exportación (España y los Países Bajos, principalmente), en un contexto donde la gran distribución realiza sus arbitrajes de aprovisionamiento dentro y fuera de las fronteras nacionales o comunitarias, con el objetivo de proporcionar a los consumidores frutas y hortalizas frescas durante todo el año en un contexto de competencia creciente por mantener sus cuotas de mercado. Este movimiento de fondo se aceleró a mediados de la década de los 80 cuando las grandes cadenas de distribución se internacionalizan. En la Tabla 3 se observa la clasificación mundial de las empresas minoristas europeas de alimentación.

La influencia de las grandes cadenas de distribución ha ido cambiando también las prácticas de comercialización, que ahora se caracterizan por la centralización de la oferta y por el uso de mayoristas especializados, de «suministradores privilegiados» y de normas privadas.

En términos económicos, la creciente envergadura de las grandes cadenas de distribución y la ampliación geográfica de sus fuentes de suministro fuera de las fronteras nacionales y comunitarias han conducido al fortalecimiento del poder de mercado de esas cadenas frente a los productores de frutas y hortalizas. Además, el desarrollo de las cadenas de descuento, particularmente en Alemania, añade un factor más a la creciente presión que sufre el sector agrario.

En España, la cuota de mercado, medida en metros cuadrados de superficie de venta, de la venta minorista por formatos en la distribución organizada, con base alimentaria (Tabla 4), a finales de 2005 el gran supermercado (es decir más de 1.000 m²) alcanza el 28,7%, los supermercados (de 400 a 999 m²) el 27,2%, los hipermercados el 15,9% y los autoservicios (hasta 399 m²) el 13,4%. Las principales cuotas sobre superficie minorista correspondían en un 17,74% al



grupo Carrefour y el 11,9% a Mercadona. En términos absolutos, en diciembre de 2005 había unos 18.000 puntos de venta con algo más de 10 millones de m². Llama la atención la importancia de las operaciones de ámbito local o regional que consiguen sobrevivir, incluso imponerse, a la competencia de las grandes cadenas de distribución, siendo líderes en varias provincias (Briz y De Felipe, 2006).

Tabla 3. Clasificación mundial de las empresas minoristas europeas de alimentación

Puesto en el Ranking mundial	Empresa	País de origen	Ventas del Grupo 2005 (en millones US \$)
2	Carrefour,S.A.	Francia	92.778
4	Metro AG	Alemania	69.396
5	Tesco	Reino Unido	68.866
10	Schwarz	Alemania	45.891
11	Aldi	Alemania	45.096
12	Rewe-Zentral	Alemania	51.933
15	Auchan	Francia	41.855
17	Edeka	Alemania	41.347
21	Ahold	Holanda	55.415
22	Leclerc	Francia	35.494
23	Intermarche	Francia	34.660
26	Tengelmann	Alemania	29.077
27	J Sainsbury	Reino Unido	28.690
28	Casino	Francia	28.402
31	Delhaize	Belgica	23.164
33	WM Morrison	Reino Unido	21.935
42	PPR (Pinault-Printemps_Redoute)	Francia	22.125
43	El Corte Ingles	España	19.476
49	Coop Italia	Italia	13.293
53	Migros	Suiza	16.397
54	Louis Delhaize	Bélgica	12.133
55	Mercadona	España	11.958
57	Coop Norden AB	Suecia	11.624

Fuente: Deloitte (2007): *2007 Global Powers of Retailing*.

Tabla 4. Reparto de la Superficie de Venta Minorista por Formatos en la Distribución Organizada, (con base alimentaria) a 31/12/05

	Nº Establecimientos	Cuota (%)
Gran Supermercado	2.106	28,70%
Supermercado	4.412	27,20%
Hipermercado	429	15,90%
Descuento	3.434	14,80%
Autoservicio	7.611	13,40%
TOTAL	17.992	100,00%

Fuente: Alimarket.

Los mayores grupos de distribución minorista en España (con base alimentaria) según *Alimarket*, a diciembre de 2005 (Tabla 5), fueron Carrefour (3.001 establecimientos y 1,7 millones de m²), Mercadona (960 establecimientos y 1,2 millones de m²), Eroski (1.236 establecimientos y 0,8 millones de m²) y Caprabo (581 establecimientos y 0,5 millones de m²).

Tabla 5. Estructura de la Distribución minorista de alimentación en España, según superficie de venta (m²) a 31/12/05.

EMPRESA	Nº establecimientos	Superficie (m ²)	Cuota (%)
Carrefour	3.001	1.798.241	17,74%
Mercadona	960	1.205.489	11,89%
Eroski	1.236	840.059	8,29%
Caprabo	581	555.515	5,48%
El Corte Inglés, S.A.	268	407.770	4,02%
Dinosol Supermercados	508	395.412	3,90%
Auchan	271	386.865	3,82%
Lidl	390	308.331	3,04%
Coviran	1.969	270.461	2,67%
Consum	427	251.910	2,49%
Grupo El Arbol	367	212.869	2,10%
Gadisa	396	180.127	1,78%
Plus Supermercados	227	168.056	1,66%
Condis Supermercats	400	166.474	1,64%
Unide, S. Coop.	677	119.882	1,18%
Alimerka	163	119.258	1,18%
Miquel Alimentació	470	112.755	1,11%
Ahorramas	171	110.570	1,09%
Resto empresas	5.510	2.524.649	24,91%
TOTAL	17.992	10.134.693	100,00%

Fuente: Alimarket (2006).

5. La formación del precio: los precios y los costes de distribución

En las empresas de distribución alimentaria, supermercados y tiendas de descuento principalmente, la sección de frutas y hortalizas está siendo, cada vez más, un factor para competir entre las diferentes cadenas y para atraer clientes del comercio tradicional, lo cual lleva a que las empresas minoristas traten de mantener unos precios competitivos para sus clientes sin que por ello tengan que reducir sus márgenes comerciales, teniendo que soportar esos descuentos en destino los productores en origen, ya que las subidas de los precios y de los márgenes comerciales no parecen responder a subidas en los precios en origen percibidos por los productores (Rebollo, Romero y Yagüe, 2006 a).



Algunas de las causas que se señalan (Cruz y Yagüe, 2004), para explicar el crecimiento del coste de distribución y por tanto de los márgenes comerciales aplicados por los distribuidores, son las siguientes:

- el incremento del coste de producción de los servicios de distribución (mano de obra, combustible, transporte),
- el incremento de los servicios añadidos por la distribución (mejores servicios, innovaciones en presentación y variedades de producto), y
- la estrategia comercial de las empresas de distribución, que les permite incrementar sus márgenes brutos sin aumentar los costes de producción o incluso obtengan ganancias de productividad en la realización de sus funciones.

Mejorar el funcionamiento de los canales de comercialización de los productos agroalimentarios requiere mayores análisis en el proceso de formación del precio final del producto, por lo que se hace necesario (Rebollo, Romero y Yagüe, 2006 b) que se tengan que abordar análisis de:

- la influencia de las características particulares de cada uno de los grupos de productos,
- la influencia en el comportamiento de compra de los consumidores de los precios unitarios de cada producto y los efectos sustitución dentro de cada categoría,
- el grado de determinación de los precios en los mercados internacionales sobre los precios en el mercado interior español y, finalmente,
- la influencia de la reorganización de los canales comerciales en especial por la aparición de grandes comercializadores tanto en el mercado interior como exterior y la nueva configuración de las relaciones productor-distribuidor.

Por último, señalar que un mayor conocimiento de los canales de comercialización en el sector agroalimentario, de las relaciones entre los miembros e instituciones que lo componen permitirá a las empresas que intervienen en el canal orientar su gestión hacia el mercado mejorando el rendimiento empresarial, con un mayor conocimiento de los consumidores, de las relaciones de los productores con los minoristas, de introducción de innovaciones de producto, en definitiva de considerar la orientación al mercado a nivel de cadena de valor.

Bibliografía

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2004): *2004 AMA Summer Marketing Educator's Conference*, agosto. Boston.
- BALDWIN, R. E. y WINTERS, L. A. (eds) (2004): *Challenges to Globalization. Analyzing the Economics*, The University of Chicago Press.
- BRIZ, J. y DE FELIPE, I. (2006): "La cadena alimentaria en España. Retos y perspectivas". *Distribución y Consumo*, noviembre-diciembre, págs. 71-85.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2007): *Vers une réforme de la OCM dans le secteur des fruits et légumes frais et transformés*. SEC (2007) 74.
- CRUZ, I. y YAGÜE, M. J. (2004) : "Impacto de la cadena de valor en la formación de los precios de alimentación", *Economistas*, nº 100, págs. 127-136.
- DELOITTE (2007): *2007 Global Powers of Retailing*. www.deloitte.com
- EUROSTAT (2003): *Farm Structure Survey 2003*.
- GRUNERT, K. G.; JEPPESEN, L. F.; JESPERSEN, K. R.; SONNE, A-M.; HANSEN, K.; TRONDSSEN, T. y YOUNG, J. A. (2004): "Four cases on market orientation of value chains in agribusiness and fisheries". *Working Paper, nº 83-2004*.
- LANGREO, A. (2006): "El grupo de empresas líder del sistema agroalimentario español", *Distribución y Consumo*, enero-febrero, págs. 5-22
- MAPA (2003): *Diagnóstico y análisis estratégico del sector agroalimentario español*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. www.mapa.es/alimentacion
- MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2000): "Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 186, págs. 39-73.
- REBOLLO, A., ROMERO, J. y YAGÜE, M^a J. (2006a): "El coste de la comercialización de los productos de alimentación en fresco. Un análisis de la evolución de los márgenes comerciales en España". *Distribución y Consumo*, nº 85, enero-febrero, págs. 31-51.
- REBOLLO, A., ROMERO, J. y YAGÜE, M^a J. (2006b): "Análisis de los márgenes comerciales de los productos frescos de alimentación en España". *Información Comercial Española*, nº 828, págs. 67-82.
- SERVICIO DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (2004): *Investigación de la cadena de distribución de determinadas frutas y hortalizas*. Ministerio de Economía. Madrid.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. y CRUZ, I. (1999): *Canales de comercialización*. Prentice-Hall, Madrid.