



MEDITERRANEO ECONOMICO

La agricultura mediterránea en el siglo XXI

- Agricultura mediterránea y mundialización
- Nuevos desafíos de la comercialización
- Las restricciones: costes, agua, conocimiento



LA AGROEXPORTACIÓN ANTE LA NUEVA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

José M. Planells y Joan Mir

1. Introducción

El sector hortofrutícola español seguirá orientado durante los próximos años a los mercados exteriores, en la medida en que podamos considerar los mercados de la Unión Europea -principal destino de nuestras exportaciones- como auténticos mercados exteriores o de exportación.

El incremento de nuestras exportaciones se vio considerablemente favorecido, a finales de los años 80 y principios de los 90, por dos factores clave:

- la incorporación de nuestro país al Mercado Común, y
- la apertura de nuevos mercados que supuso la caída del Muro de Berlín.

Tabla 1. Evolución de las exportaciones españolas de hortalizas, frutas y cítricos

	1980	1985	1990	1995	2000
Total Hortalizas	748.584	1.274.892	1.277.573	2.674.541	3.426.055
Total Frutas	346.754	492.181	640.658	1.480.835	1.851.493
Cítricos	1.554.201	1.559.629	2.362.412	2.793.394	3.349.080
TOTAL	2.649.539	3.326.702	4.280.643	6.948.770	8.626.628

En toneladas.
Fuente: Alimarket.

Para seguir manteniendo y mejorando la posición de nuestro sector en el exterior, las empresas hortofrutícolas basarán su actuación en:

- seguir profundizando en los mercados actuales, tradicionales, y
- abordar mercados hasta ahora no tradicionales, apoyándose fundamentalmente en:
 - la mejora general de los sistemas logísticos, que aportan rapidez y, consecuentemente, frescura, fiabilidad, y calidad entre otros factores;
 - la evolución social y económica positiva de determinados países, principalmente la de los antiguos países del Este; y
 - la desaparición de barreras fitosanitarias en países como Corea, China, Japón, etcétera.



Los dos grandes factores que actualmente condicionan al sector, concentración de la gran distribución y los cambios en el comportamiento de los consumidores, van a seguir condicionando, más aún si cabe en un futuro inmediato, su desarrollo y evolución en el exterior.

Consecuentemente, las empresas deberán conocer los cambios que se prevean en los canales de distribución y en el comportamiento de compra y estilos de vida de los consumidores y adecuar sus recursos y estrategias con el fin de anticiparse y adaptarse a ellos, haciéndoles frente de la forma menos traumática y más competitiva posible, asegurando de esta forma la presencia y consumo de los productos hortofrutícolas españoles en los diferentes mercados, condición indispensable para un sector tradicionalmente exportador, y que su estrategia básica y generalizada, ha sido y sigue siendo, el crecimiento en el exterior.

2. La concentración de la distribución

La distribución europea se encuentra sumida en un momento de cambio como consecuencia de la aceleración del proceso de evolución que viene sufriendo desde mediados de los años 70.

La llegada a Europa en enero de 1998 de Wal-Mart incrementó los contactos entre los grandes grupos de distribución europeos, todos ellos dirigidos a establecer acuerdos que les ayudaran a *posicionarse* en mejores condiciones defensivas y ofensivas frente al gigante americano.

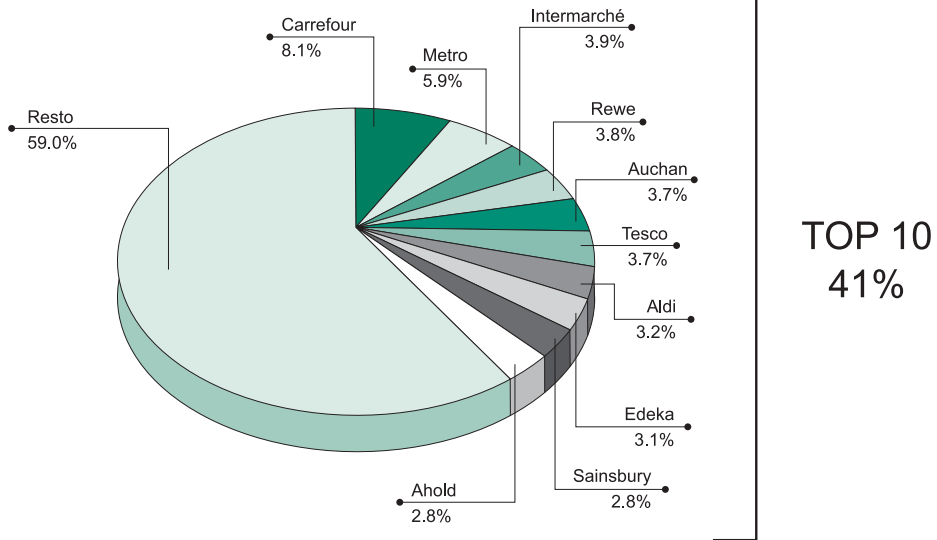
El paradigma de esta situación está representado por la fusión, a finales de agosto de 1999, de las dos grandes cadenas francesas, Carrefour y Promodès, que convirtió al nuevo grupo en líder indiscutible a nivel europeo y segundo en el ranking mundial.

Una cuestión en la que todos los expertos están de acuerdo es que el panorama de la distribución europea aún va a cambiar más. Vamos a ver nuevas compras, fusiones y asociaciones que modificarán la situación actual, y afectarán de forma muy directa a la agroexportación en general y a la española en particular.

A continuación destacamos los principales factores que están condicionando y van a seguir condicionando la evolución de la distribución comercial:

- **Disminución progresiva de puntos de venta y aumento de su tamaño.** La disminución del número de establecimientos es compensada por un incremento del tamaño medio de los mismos, lo que hace que la superficie total de las salas de ventas se mantenga constante.

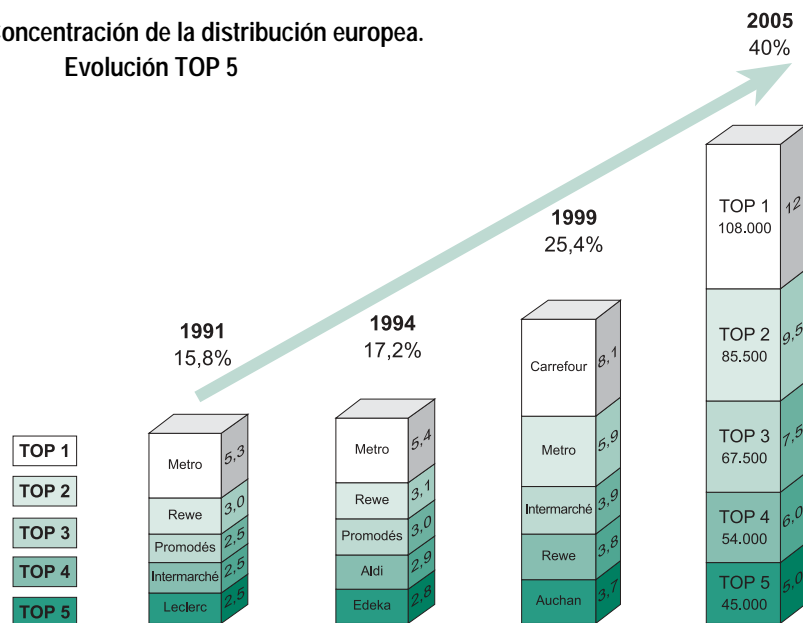
**Gráfico 1. Concentración de la distribución en Europa
Participación en mercado. 1999**



Total ventas 1999: 824,425 millones de euros.

Fuente: M+M EUROdATA 2000.

**Gráfico 2. Concentración de la distribución europea.
Evolución TOP 5**



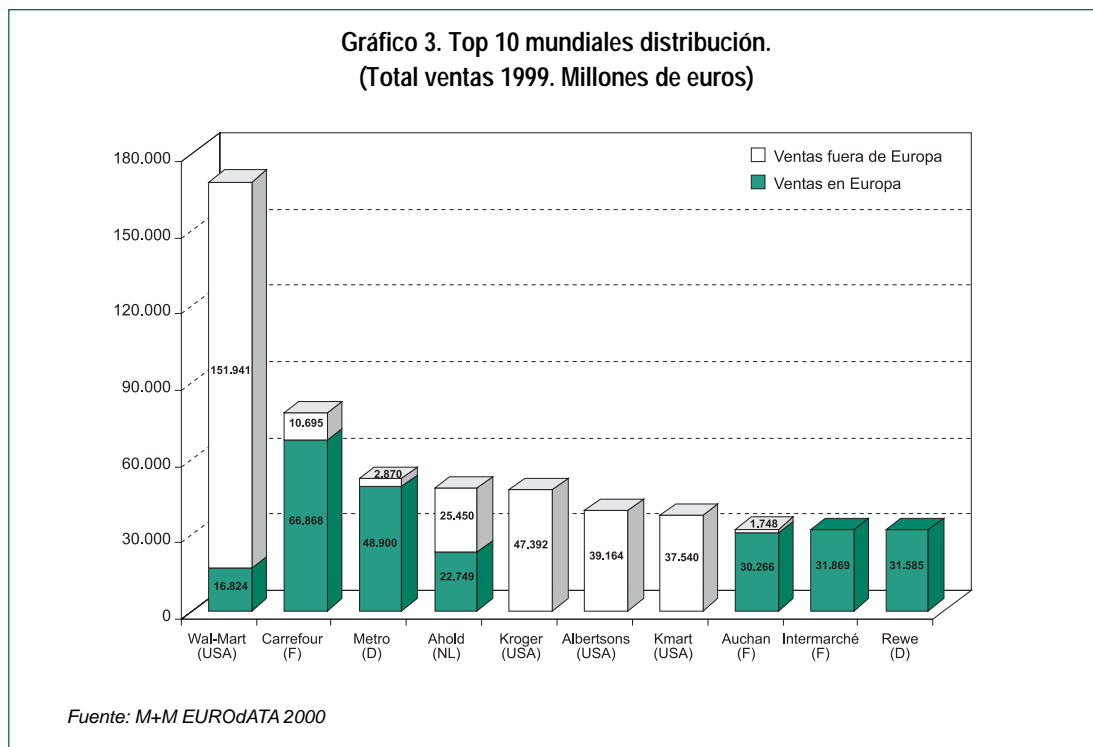
Fuente: M+M EUROdATA 2000.



- **Aumento del tamaño de las cadenas de distribución.** La concentración ha aumentado de forma importante en los últimos años pasando del 27,8% que representaban los diez primeros grupos del mercado minorista en Europa en 1992 al 31,2% en 1995. Alcanzando el 41%, en 1999 (Gráfico 1).
- **Unión, absorción y fusión entre las cadenas.** Las cadenas europeas continúan con su imparable proceso de concentración basado fundamentalmente en la absorción de unas cadenas por otras, y por fusiones entre cadenas de similar tamaño. En el año 1991 los cinco primeros grupos de la distribución europea representaban el 15,8% de las ventas; en 1999, representaban el 25,4%, y se prevé que en el 2005 representen el 40% (Gráfico 2).
- En 1999 los diez primeros grupos europeos representaban el 41% de la distribución, y las previsiones indican que en el 2005 las cinco grandes cadenas concentrarán, ellas solas, el 40% del mercado europeo; como se puede observar, la concentración que se prevé en tan sólo seis años es muy notable.
- **Organización progresiva de los puntos de venta en cadenas.** Como respuesta a este imparable proceso de concentración, se está produciendo un aumento en la tasa de comercios pertenecientes a las diferentes formas de integración comercial: sucursalismo, franquicia, etcétera.
- **Internacionalización y globalización de la distribución.** Los grupos líderes de la distribución aumentan de forma importante sus ventas fuera de sus mercados de origen. Aunque hemos de destacar que las ventas fuera de los continentes de origen no crecen al ritmo esperado en la mayoría de los casos (Gráfico 3). No obstante, como podemos observar, la excepción la constituye el grupo Ahold, para quien sus ventas fuera de Europa representaban en 1999 el 52,8% de su facturación.

A modo de conclusión destacamos el análisis sobre el futuro de la gran distribución realizado por C. Van der Hoeven, Presidente de Royal Ahold (García, M., 2002), en el cual señala que:

- la relativa importancia del precio de los alimentos con respecto a otras categorías *no alimentación* disminuirá,
- los consumidores darán mayor importancia a la seguridad alimentaria, al medio ambiente, la calidad, la conveniencia y el servicio,
- en mercados maduros los formatos de distribución que tendrán mayor éxito serán el comercio electrónico, las tiendas de conveniencia y especialistas,
- los supermercados permanecerán estables y los hipermercados pueden reducir su cuota de mercado,



- las cadenas globales crecerán, las nacionales se estancarán y las regionales irán a la baja,
- entre tres y cinco grupos de distribución globales dominarán la venta de alimentos,
- la entrega a domicilio de la compra diaria hará que durante periodos de ocio la compra se convierta en una actividad más relajada y agradable para muchos de los compradores europeos.

La evolución que está teniendo la distribución comercial va a seguir afectando de forma muy directa a las empresas agroexportadoras, las cuales competirán en un entorno caracterizado, entre otros factores, por:

- **Mercados saturados:** Los mercados están plenamente abastecidos con productos propios y de otras procedencias. La mejora de los sistemas logísticos, de transporte y de las técnicas post-cosecha, unida al desarrollo de modernas infraestructuras comerciales que abarcan casi todo el territorio europeo, posibilitan que en todos los mercados estén presentes la mayoría de los productos durante casi todo el año. Este factor ha reducido el efecto positivo de la estacionalización sobre la comercialización de los productos frescos.
- **Incremento de la competencia.** La competencia entre las empresas de distribución pasa de competencia casi perfecta, donde las acciones individuales tienen un pequeño efecto sobre el conjunto, hacia la competencia oligopolística, donde las acciones individuales tienen un efecto considerable sobre el conjunto.



La alta concentración de la distribución frente a una atomizada oferta implicará una lucha encarnizada entre proveedores por seguir ganando los favores de la distribución, y no quedarse fuera de los grandes programas de compra. En la medida en que la distribución avance en su concentración, se incrementará la competencia entre los proveedores. Son muchos los que definen esta situación de mercado como de hipercompetencia.

- **Aumento del poder de negociación ↔ Disminución del poder de negociación.** Uno de los factores más representativos de la concentración de la distribución es el incremento de su poder de negociación frente a los proveedores. Cuanto más concentrada se encuentre la distribución comercial, mayor poder de negociación podrán ejercer sobre los suministradores y sobre las condiciones de venta de sus productos.

Es previsible que aquellos sectores productivos que estén muy atomizados y negocien con minoristas muy concentrados, estén sometidos a un mayor poder de negociación por parte de sus clientes, y por tanto vean reducidas sus expectativas de beneficio. El mayor poder de mercado de los distribuidores se expresa en unas condiciones de venta más ventajosas para ellos y en menores márgenes para los productores.

- **Reducción de estructuras de compra.** En la medida en que unas cadenas compran a otras, o se fusionan, o incluso llegan a acuerdos de colaboración en determinadas áreas funcionales de la empresa con el fin de abatir costos -como es el caso del Departamento de Compras conjunto- desaparecen compradores del mercado, y los que quedan incrementan su poder, volumen y nivel de exigencia, reduciéndose de forma proporcional el de los proveedores, además de incrementar el riesgo de quedarse fuera de los programas de compra por aspectos cuantitativos, cualitativos o de servicio.
- **Reducción de los márgenes comerciales.** El conjunto de las tendencias de la distribución comercial, anteriormente expuestas, en especial la concentración y la consecuente competencia oligopolística, o hipercompetitividad, y la escasa dimensión de la mayor parte de las empresas del sector hortofrutícola español, hacen que la reducción de precios sin contrapartidas para el productor se convierta en una herramienta habitual de las empresas de distribución. En palabras del Consejero Comercial de la Embajada Española en Londres, Juan Calabozo, “el mercado británico puede ser menos lucrativo para las empresas españolas en un futuro”. La entrada de Wal-Mart a través de Asda ha cambiado el panorama y está provocando la reducción de precios, y “todo lo que baje el precio, el supermercado se lo pasará al productor. Va a haber más presión para productores, importadores y exportadores que habrán de agruparse para defender sus intereses”.
- **Excesiva dependencia de la oferta ante las decisiones de la distribución.** En la medida en que los accesos al mercado para las empresas productoras se limitan, su dependencia sobre la distribución y sus decisiones y exigencias se incrementan. En el

entorno competitivo en el que desarrollan su actividad las empresas productoras, la pérdida de un distribuidor puede suponer la renuncia a una cuota importante del mercado final. Si los productos de una empresa no están presentes en una cadena que tiene una cuota de mercado del 11% de un país, su mercado potencial se reduce en igual medida, y esa parte del mercado pasará a ser abastecida por marcas competidoras.

La concentración de distribuidores contribuye a la concentración de productores, ya que debido a la reducción del surtido de marcas en los lineales, cuanto menor sea el número de empresas distribuidoras independientes, menor será el número de productores que encuentran espacio en los lineales para exponer los productos.

- **Aumento del riesgo en servicio y calidad por parte de la producción-oferta.** Dentro de la estrategia de las grandes superficies de ofrecer valor añadido al consumidor, combinado con el coste total mínimo de la cadena de suministro, cada día es mayor la implicación de los proveedores en la eliminación de las ineficiencias logísticas: faltas en puntos de venta, costes de transporte, baja rotación por deficiencias en surtido, etcétera. De esta forma estamos ampliando nuestro tradicional trabajo de suministradores, incrementando consecuentemente su complejidad, así como el nivel de riesgo al incorporar los inherentes a estas nuevas funciones. Por otra parte, el valor calidad ha dejado de ser un factor competitivo e incluso de diferenciación, para convertirse en una condición indispensable para estar en el mercado; y la falta total o parcial de ella se convierte de inmediato en un gravísimo riesgo para el proveedor.

3. El comportamiento de los consumidores

El comportamiento del consumidor es la consecuencia del resultado del conflicto que surge entre los valores sociales que están actualmente en alza, que en muchas ocasiones son contradictorios en sí mismos; tal y como sucede con el hedonismo y la búsqueda de placer y comodidad, frente a la defensa de los alimentos saludables, naturales y respetuosos con el medio ambiente (Martínez, J.A, 1.999).

En este sentido, si bien todos los valores que acercan al consumidor hacia el respeto a la naturaleza y la búsqueda de una alimentación sana y equilibrada facilitan el consumo de frutas y hortalizas, por el contrario los valores relativos al hedonismo, la comodidad y el ocio, en muchas ocasiones dificultan este consumo y favorecen el de los postres lácteos, bollería y alimentos preparados en general.



Además, existen una serie de factores que tienden a modificar los comportamientos de compra y consumo:

- Incorporación de la mujer al mundo laboral y retraso en la maternidad.
- Envejecimiento de la población.
- Aumento de hogares con uno o dos miembros.
- Comida fuera del hogar y *snacking*.
- Poco tiempo dedicado a la compra y a la preparación de los alimentos.
- Culto al cuerpo: sensibilidad a la dieta y a la salud.
- Exigencia de información sobre los productos.
- Demanda de nuevos productos: ecológicos y enriquecidos.
- Aceptación de avances tecnológicos en los alimentos, aunque se reivindique lo natural.
- Da un gran valor al ocio.
- Está satisfecho con la oferta actual.
- Búsqueda de nuevas sensaciones y pequeños placeres a través del consumo.

La mayor parte de los consumidores, independientemente de sus actitudes, expectativas, deseos y necesidades, demandan productos seguros, con garantía alimentaria, respetuosos con el medio ambiente desde la fase productiva hasta el embalaje y posterior reciclaje, y con calidad, aunque no desean pagar un sobrepago por ello.

Esto no significa que el consumidor esté obsesionado por el precio, buscará fundamentalmente la relación calidad - precio, es decir, se incrementará el peso de las exigencias cualitativas relegando el precio como principal argumento o criterio de elección.

Respecto a la seguridad alimentaria, destacamos por su significación y relevancia un estudio recientemente realizado por la Fundación Eroski con la colaboración del Instituto de Empresa (Código 84, 2002) en el que se destaca que el grado de confianza que sienten los españoles al consumir alimentos puede considerarse satisfactorio, pues alcanza 7,1 puntos en una escala del 0 al 10, pero cada alimento genera su propio grado de confianza. Así, los que mejor representan para el consumidor el concepto de "naturales", de productos poco o nada manipulados, son los que mayor confianza merecen a los consumidores (frutas, 7,7; alimentos ecológicos, 7,6; la leche, 7,4; y los productos con denominación de origen, 7,5).

Aunque los autores también destacan que el concepto de confianza en los alimentos se halla muy próximo al de seguridad, pero no coincide con él, debemos resaltar que los alimentos que mayor confianza ofrecen actualmente a los consumidores son las frutas y hortalizas, 7,7.

Para García (2002), en el futuro, los consumidores demandarán productos que satisfagan todas sus necesidades, en su mayoría contradictorias. Demandarán productos que a la vez sean:

- Rápidos de preparar y divertidos, pero también sanos.
- Tradicionales y auténticos, pero también de conveniencia.
- Baratos y locales, pero disponibles todo el año.
- Insólitos e importados pero a un precio asequible.
- Adaptados a sus propias necesidades, pero ampliamente disponibles.
- Homogéneos en apariencia, pero ecológicos.

Los productos alimentarios deberán dar respuesta a la mayor parte de deseos y estilos de vida y consumo de los consumidores europeos.

Los productos hortofrutícolas reúnen un gran número de características que les deben permitir beneficiarse de estas nuevas tendencias de consumo, aunque para ello se haya de hacer un gran esfuerzo para *reposicionarlos* en la mente de los consumidores y para que no los perciban sólo y exclusivamente como productos destinados a la satisfacción de las necesidades básicas y rutinarias, es decir, como *commodities* o productos de compra repetitiva y aburrida.

Se han de resaltar constantemente las cualidades que hacen a estos productos únicos e irrepetibles, aunque no inimitables. Son productos fáciles de transportar e ingerir, saludables, naturales, sabrosos, frescos, atractivos, sensoriales, nutritivos, de fácil y rápida preparación, una gran mayoría son de una sola ración, y algunos son considerados exóticos, etcétera.

Un factor clave del reposicionamiento será la comunicación con los consumidores, basada en las virtudes y ventajas de las frutas y hortalizas que acabamos de destacar, así como otras muchas específicas de algunas variedades de productos, y que hacen que se ajusten en gran medida a los nuevos estilos de vida y consumo de los consumidores europeos.

A través de la comunicación también habrá que intentar contrarrestar las feroces y, en algunas ocasiones, desleales campañas de publicidad de productos sustitutivos, ya que la inversión publicitaria en los alimentos industriales es muy superior a la que se realiza en frutas y hortalizas. Las campañas publicitarias de estos alimentos han basado, demasiadas veces, sus ejes de comunicación en las virtudes propias de las frutas y verduras provocando la confusión entre los consumidores.

Además de las acciones generales de comunicación, es imprescindible realizar acciones específicas sobre niños y jóvenes con el fin de hacerles más atractivo el consumo de frutas y hortalizas, a la vez que se les informa de las ventajas para su salud, y se intenta generar en ellos el hábito de su consumo.

Las empresas tendrán que trabajar muy seriamente para adaptarse al mercado en el desarrollo de nuevos productos, formatos y presentaciones, en productos ecológicos, en zumos naturales y mezclas de zumos, en hortalizas y frutas listas para consumir, en nuevas formas y situaciones de consumo, etcétera.



4. Estrategias de las empresas agroexportadoras

No se puede estar quejándose constantemente de lo que acontece en los mercados, ni impedir la evolución de los mismos. Los mercados evolucionan y evolucionarán aún más hacia la concentración, por lo menos a medio plazo, y los gobiernos no podrán intervenir siempre que los distribuidores no vulneren la libre competencia.

Así las cosas, son las empresas las que deben poner los medios necesarios, no para evitar que esto ocurra, ya que su capacidad de intervención es escasa, sino para adaptarse a esta situación competitiva, y poder desarrollar la actividad empresarial en condiciones óptimas, ganando cuota de mercado y siendo proveedores clave de la gran distribución.

Después del análisis realizado, a continuación proponemos una serie de estrategias básicas que consideramos necesarias para las empresas agroexportadoras que deseen seguir creciendo en los mercados internacionales en condiciones económicas aceptables:

- **Cultura empresarial.** Aunque creemos que se trata de un tema que debía estar ya superado, conviene recordar una vez más que las empresas agrarias son empresas, y como tal tienen que competir en los mercados internacionales.

En mercados altamente competitivos como son los europeos, los productos se eligen por la competitividad intrínseca de los mismos, por la diferenciación, por la marca, por el nivel de servicio, por la relación calidad-precio, por la innovación y diferenciación, por ajustarse a las necesidades de los consumidores, etcétera. Todo esto ha de ser conocido por las empresas agrarias, y deben hacer los esfuerzos necesarios para adaptarse a esos nuevos requerimientos.

Por ello, se ha de adoptar una cultura de gestión empresarial que permita destacar las ventajas competitivas frente al resto, especialmente los productos sustitutos, y que posicione a las empresas hortofrutícolas frente a las cadenas de distribución como ventajosos compañeros de viaje hacia la conquista del cliente.

Además, las empresas hortofrutícolas que deseen competir en situaciones ventajosas han de poner un gran empeño en incrementar su productividad, es decir, han de intentar obtener el máximo rendimiento de las inversiones, tanto a nivel humano como técnico y económico.

- **Dimensión viable.** En un sector orientado a la exportación las empresas tienen que ser internacionalmente competitivas no sólo para ser rentables y crear valor, sino incluso para sobrevivir. Para competir en un mercado internacional las empresas han de poseer un volumen y capacidad de suministro que les permita ofertar programas ajustados a las necesidades de los grandes operadores internacionales, además de garantizar la ocu-

pación de las instalaciones necesarias para el acondicionamiento y envío de sus productos. Este volumen y ocupación son elementos indispensables para el adecuado equipamiento tecnológico de las instalaciones y su posterior amortización.

Si este punto lo analizamos en función de las tendencias de la distribución y sus consecuencias, comprenderemos muy rápidamente la gran dificultad de las pequeñas unidades productivas para competir en un entorno como el actual. Creemos que es aquí donde la concentración juega un papel fundamental para la supervivencia y desarrollo de las empresas agrarias.

- **Profesionales debidamente formados y motivados.** Los recursos humanos han transitado de un concepto en el que se les consideraba lo más importante de la empresa a otro más real en el que se les considera la empresa en sí, es decir, la empresa es y será lo que sea su personal, de ahí la necesidad de tener un capital humano debidamente formado, motivado y remunerado, capaz de gestionar en un entorno cambiante, y altamente complejo y competitivo, y en el que, además de la formación, la información juega un papel fundamental.

Se ha de hacer un gran esfuerzo por hacer más atractiva la actividad agraria y atraer a jóvenes profesionales adecuadamente formados al sector, tanto en su aspecto de agricultores, como de gestores de las empresas agrarias, sean cooperativas o sociedades anónimas, limitadas, etcétera. Es necesario formar empresarialmente a ambos colectivos.

El conocimiento y comprensión del mercado, distribución y consumidores, han de ser elementos que se exijan a los profesionales de las empresas de frutas y hortalizas.

- **Producción y confección.** En este sentido, hay que pensar en una serie de actuaciones que deben realizarse desde la plantación hasta la puesta del producto en el punto de venta, pasando por la recolección, confección, logística, etcétera. Las actuaciones desde el aspecto productivo se establecen en dos ámbitos:
 - Productivo. Actuación directa sobre las estructuras productivas para que la incorporación de tecnología, profesionalidad y programación permitan producir de forma más competitiva y aumente la calidad de los productos y la seguridad de las producciones.
 - Confección. Diseño, dimensionamiento y preparación de los almacenes e instalaciones bajo una serie de parámetros de rentabilidad, flexibilidad, seguridad y eficacia que permitan generar confianza ante los clientes con el fin de garantizarles precios de manipulado competitivos, seguridad física y sanitaria en el proceso, identificación de las producciones, controles adecuados en la calidad, confianza en un buen servicio y posibilidad de respuesta rápida, puntual y concreta a sus necesidades.



- **Adaptación al mercado.** Esta es una de las estrategias clave, una de las que marcará el ser o no ser, la que establecerá la viabilidad o no de muchas empresas. Los mercados evolucionan y por medio de un sistema de información adecuado se ha de seguir esa evolución, intentando anticiparse, o por lo menos adaptarse a ella.

Hay que intentar desarrollar en las empresas la cultura y los comportamientos necesarios para proveer a los productos y servicios de un valor superior para los compradores de la manera más eficaz y eficiente, desde una triple perspectiva: orientación al cliente y a la competencia, y la coordinación de funciones, interna y con respecto a las cadenas.

- **Más eficacia en la relación.** Para el profesor Lluís Martínez “los grandes distribuidores estarán condenados a entenderse con los grandes proveedores, aunque ello no signifique, ni mucho menos, que las negociaciones sean fáciles”. Las negociaciones serán duras, muy duras, pero la gran distribución necesita a las grandes empresas suministradoras; además, necesita proveedores permanentes, no intermitentes o esporádicos. Por ello las empresas han de intentar establecer y desarrollar relaciones a largo plazo con los distribuidores de forma que se satisfagan los objetivos de ambas partes.

Hay que conocer las necesidades de la distribución y atenderla de forma competitiva y ventajosa, dotando de la máxima eficacia la relación con el fin de fidelizar a los distribuidores. Estamos firmemente convencidos de que la gran distribución no quiere hundir ni establecer relaciones negativas con los proveedores, quiere que se atiendan de forma eficaz sus necesidades.

- **Seriedad en el cumplimiento de los acuerdos.** Este punto está muy unido al anterior. La gran distribución se encuentra sumida, como hemos visto anteriormente, en un entorno hipercompetitivo, un entorno en el que no puede permitirse fallos, un entorno muy agresivo, donde día a día se libra la incruenta batalla de los lineales, que puede tener graves consecuencias tanto para ellos como para los proveedores.

Aquellos que están suministrando o quieren suministrar a las grandes cadenas de distribución han de tener muy en cuenta este aspecto. Hay que ser rigurosos en el cumplimiento de los acuerdos que se alcancen y, una vez alcanzados, hay que poner todos los medios necesarios para el cumplimiento de los mismos.

- **Establecer una relación de colaboración permanente con la distribución.** Aunque a lo largo del trabajo en algún momento haya podido parecer que hemos realizado recriminaciones a la situación actual de la distribución y su forma de actuar, lo cierto es que también ellos se encuentran en una situación compleja, e incluso diríamos que estratégica y competitivamente atrapados.

Si quieren sobrevivir y no quieren ser absorbidos han de crecer, y esto les empuja hacia una política de absorciones, fusiones, compra-venta, etcétera. Por ello, las empresas agrarias no pueden permanecer indiferentes frente a esta situación, ellas también tienen que desarrollar proyectos de concentración, poniendo los medios necesarios para conseguir la dimensión adecuada para competir y suministrar internacionalmente a sus clientes.

Esta nueva dimensión es la que les va a permitir llegar a acuerdos de colaboración permanente con la distribución que satisfagan a ambas partes, ya que ellos necesitan los productos hortofrutícolas para presentar ofertas competitivas que interesen y atraigan a los consumidores, y los productores necesitan a las cadenas para acceder a los consumidores de diferentes países.

Un factor importante de aceleración del proceso de internacionalización de muchas empresas agrícolas lo constituye el ser suministrador de una gran cadena con centros comerciales en diferentes mercados. Esto potencia la presencia de la empresa y sus productos en esos países a la vez que le permite acceder de forma rápida a un gran número de nuevos consumidores. En definitiva ambos -cadena y proveedor- son socios en la conquista y satisfacción de los clientes.

Por otra parte, al igual que las cadenas intentan fidelizar a los clientes finales, los productores también deben fidelizar a las cadenas, y lo han de hacer desde el conocimiento de sus necesidades y la oferta de los productos que necesitan, intentando que cada día sean mayores para ellos los costes de cambio de proveedor.

Para ello se necesita una gran compenetración entre ambos basada en la transparencia y en la cooperación permanente. El flujo constante y directo de información es un elemento clave sobre el que debe basarse esta relación. El objetivo es que los dos ganen por medio de la satisfacción del cliente.

- **Optimización de los servicios logísticos.** En las relaciones proveedor-distribuidor la logística se está convirtiendo en un factor clave donde actuar y reducir costes asociados a actividades sin valor añadido. La tendencia es adoptar la cultura del coste mínimo en la cadena de suministro. El reaprovisionamiento eficiente basado en la planificación conjunta de la demanda es la solución a la reducción de los niveles de inventarios y de las rupturas de *stocks*. Proveedores y distribuidores han de compartir información y planificar conjuntamente, de manera que se asegure la coherencia de los planes de producción y entrega.
- **Realización de acciones conjuntas de *marketing*.** Los proveedores se implican cada vez más en las acciones de *marketing* de las grandes cadenas: promociones, descuentos, ofertas, degustaciones, campañas de publicidad, etcétera. El objetivo, compartido, es atraer al consumidor al punto de venta.



Como consecuencia de toda la información disponible sobre el comportamiento de compra y estilos de vida de los consumidores se ha de intentar realizar acciones conjuntas que potencien el consumo de las frutas y hortalizas en los diferentes mercados, así como fidelizar a los consumidores. Las posibilidades y acciones que ofrecen las frutas y hortalizas para su comunicación y promoción, tal como se mostraba en el apartado sobre el comportamiento de los consumidores, son muchas y muy variadas.

No obstante, proponemos que cuando se realicen estas acciones, el objetivo debe ser compartido, asumido y consensuado por las cadenas y sus suministradores ya que el problema del bajo consumo de frutas y hortalizas, y también los beneficios generados por las acciones que se realicen, van a afectar a ambos.

La información también es un elemento primordial para la consecución de ese objetivo al mismo tiempo que posibilita realizar acciones de *marketing* más exitosas y ajustadas al consumidor. La información del mercado permite adaptar los productos y envases a las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores, y ofrecer los productos cuándo y cómo los quieren los consumidores, en tiempo, calidad y forma. En definitiva se estará en condiciones de ofrecer productos y ofertas o promociones más competitivas.

Otro elemento clave en las relaciones con las cadenas es el lanzamiento por parte de los proveedores de productos innovadores y diferenciados. Esto da una fuerza mayor a las empresas suministradoras frente a las cadenas, y hace más difícil su sustitución y la de sus productos por los de otros proveedores.

- **Ética empresarial.** La ética en los negocios es un término que, felizmente, cada día toma más fuerza en el mundo de la empresa.

En el sector hortofrutícola, desde hace algún tiempo, y a solicitud de distribuidores y consumidores se ha ido instalando formalmente una parte del concepto de "ética empresarial". Hay que destacar que en este sector, como en otros muchos de la economía española, el concepto estaba instalado en su versión más tradicional en innumerables empresas.

No obstante, una versión más actual se orientó inicialmente -y es donde hasta ahora está teniendo mayor presencia- hacia los aspectos productivos. La producción integrada fue la primera demanda que reclamaron distribuidores y consumidores. Con posterioridad se incidió en el respeto de la producción por el medio ambiente, y más actualmente, en la medida en que cada vez es mayor la cantidad de mano de obra inmigrante que se incorpora al sector, el respeto hacia los derechos de dichos trabajadores se convierte en un factor a tener muy en consideración.

En definitiva, distribuidores y consumidores europeos cada vez más van a exigir productos limpios de residuos químicos, ambientales y sociales.

5. Epílogo

La vía de acceso para llegar hasta el consumidor final son las grandes cadenas de distribución, y éstas se encuentran sumidas en un fuerte proceso de cambio marcado por la mayor dimensión, la concentración, la internacionalización y el incremento de sus cuotas de mercado.

Las empresas agrarias que deseen exportar sus producciones a diferentes mercados han de hacer los esfuerzos necesarios para adaptarse a ese nuevo escenario, lo que les obligará a realizar cambios estructurales y a adaptar sus estrategias con el objetivo de ser más competitivas y llegar hasta el consumidor final, adaptándose a su estilo de vida y consumo.

La colaboración, cooperación e integración entre la distribución comercial y las empresas hortofrutícolas serán factores determinantes del éxito empresarial de ambos: cadenas de distribución y empresas agrarias.

Bibliografía

- CÓDIGO 84. (2000). "Informe Eroski sobre el consumo. Lo que nos preocupa como consumidores". Pág. 32-38. Marzo-Abril.
- GALARZA, J. (2002). La demanda y las nuevas exigencias de la distribución. Proyecto Abacus. Organizado por la Generalitat Valenciana, la Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea, y la Federación de Cooperativas Agrarias de la Comunidad Valenciana. Publicada en ponencias y documentos. València.
- GARCIA, M. (2002). Estrategias comerciales para satisfacer al consumidor del siglo XXI. Proyecto Abacus. Organizado por la Generalitat Valenciana, la Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea, y la Federación de Cooperativas Agrarias de la Comunidad Valenciana. Publicada en ponencias y documentos. València.
- HUGUET, M. (2000). ¿Qué hay de nuevo en... Propiedades saludables y nutritivas de frutas y hortalizas?. Ediciones de Horticultura, S.L. Reus.
- MARTÍNEZ JOSÉ, J.A. (1999). El comportamiento del consumidor de cítricos: naranjas y mandarinas. València. Generalitat Valenciana. Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MIR, J.B. (1996). "Marketing de productos hortofrutícolas en fresco de la Comunidad Valenciana". Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universitat de València.



- MOLLÀ, A. y MARTÍNEZ JOSÉ, J.A. (1999). "Análisis del mercado de consumidores europeos de productos cítricos". València. Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación-Universitat de València.
- PLANELLS, J.M^a. y MIR, J. (1999). "Situación actual de la distribución comercial europea". III Congreso de Cooperativismo Agrario organizado por la Confederación de Cooperativas Agrarias de España. Publicada en ponencias y documentos: Conectados al Campo del siglo XXI. Sevilla.
- PLANELLS, J.M^a. y MIR, J. (2000). "La distribución del próximo siglo". Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación. Hortofruticultura, Año 3, nº 12. Editada por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.