

Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español

Análisis de la cadena de producción y distribución del sector de las frutas y hortalizas frescas



MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	8
1.1. Análisis de la demanda nacional y tendencias	9
1.2. Productos sustitutivos y complementarios	14
1.3. Los flujos internacionales y la producción mundial de frutas y hortalizas	16
1.4. Las características de los mercados que condicionan las estrategias empresariales	22
1.5. Política agraria y otra normativa con incidencia en la cadena de producción	27
1.6. Recursos	32
2. DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN	34
2.1. La producción española de frutas y hortalizas	35
2.2. Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción	41
2.3. Análisis de la estructura empresarial de la cadena de producción	49
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	59
3.1. Análisis DAFO	60
3.2. Principales problemas	77
3.3. Recomendaciones	88
ANEXOS	94

Introducción

Introducción

Bajo el epígrafe de frutas y hortalizas se incluyen todas las especies, algunas de las cuales conforman cadenas de producción muy distintas. Estas cadenas no vienen definidas únicamente por la especie o variedad de que se trate, sino por el sistema productivo, la temporada de recolección y el mercado de destino. Cabe señalar que para la mayor parte de las especies y variedades, el destino a fresco y a transformados están diferenciados desde la fase agraria, aunque en algunas especies, ambos son destinos complementarios.

Efectivamente, en este sector coinciden sistemas productivos muy diferentes, algunos de los cuales han generado verdaderos distritos industriales, favoreciendo el crecimiento en su entorno de múltiples industrias auxiliares y servicios a la vez que han incorporado tecnología e innovaciones a buen ritmo, mientras otros se encuentran dispersos en el territorio y apenas han sufrido modificaciones en los últimos años. Los destinos de los productos de los diversos sistemas productivos son diferentes, así como las empresas de las fases finales a las que se dirige el producto. Como resultado de estas diferencias se perfila un sector muy desigual para el que hay que segmentar los análisis.

En este sector siempre ha sido el destino de los productos el que ha determinado la estructura de la cadena de producción, el grado de innovación incorporado y su vertebración. El primer sector que despegó fue el de cítricos, dando lugar a uno de los primeros flujos exportadores en torno al cual se constituyeron primero empresas con forma de sociedad mercantil y luego cooperativas, cuyo objetivo fundamental era la conquista de los mercados exteriores. Mucho más tarde, este proceso se repitió en los productos extratemperanos del sudeste peninsular, el tomate canario y después en la fresa de Huelva y algunos frutales. En el desarrollo de varios de éstos últimos productos estuvieron presentes operadores valencianos de cítricos, que aportaron su experiencia y capacidad de gestión.

El último gran salto modernizador y estructurador vivido en el sector también ha sido determinado por el destino de los productos, concretamente la gran distribución, cuyas exigencias han obligado a coordinar verticalmente el sector y a cambiar las formas de producir.

Las actividades que definen las fases de la cadena de producción de frutas y hortalizas tienen el objetivo básico de adecuar el producto para la venta, puesta en mercado, almacenamiento y transporte. Entre ellas no existe ninguna transformación radical del producto como sucede en cualquier transformado, lo que provoca que las fases queden menos definidas y que, desde fuera, no se contemple adecuadamente el valor añadido por la cadena de intermediación ni se valore su función.

El número y características de las fases que integran cada una de las subcadenas de producción, en este caso, no está ligado únicamente al producto, sino también al destino. En la práctica, los productos pueden moverse en una u otra subcadena con relativa facilidad una vez cumplen las exigencias de las fase finales. El destino de los productos, en especial cuando es la gran distribución, condiciona el trabajo de cada una de las fases, la verticalización entre ellas y determina variedades y épocas de cultivo.

El proceso de modernización del sector ha dado lugar a que se reasignen las tareas a realizar en la cadena de producción y las responsabilidades empresariales, en un proceso aún no terminado que lleva a que se encuentren una gran variedad de situaciones empresariales. La enorme magnitud del sector español de frutas y hortalizas permite el mantenimiento de muchos agentes y mecanismos de comercialización.

Como cuestiones preliminares al objeto central del análisis de las diferentes cadenas, se consideran los rasgos básicos de la producción agrícola: superficie y producción, volumen de negocio, comportamiento reciente, dispersión geográfica, etc.

Entre los elementos del entorno, que condicionan la dinámica de cada una de las cadenas de producción y la estrategia de las empresas que la integran, se consideran los siguientes:

- La demanda nacional: el consumo.
- La estrategia de la gran distribución y su incidencia en la cadena de producción.
- Los productos sustitutivos y complementarios.
- Los flujos comerciales internacionales y el comercio exterior español.
- Características de los mercados que condicionan las estrategias empresariales.
- Los rasgos de la Organización Común de Mercado y de la normativa vigente con influencia en este sector.
- Los recursos específicos del sector que inciden en la estrategia sectorial.

El objeto de contemplar estos elementos del entorno es extraer aquello que condicione la dinámica empresarial, por lo tanto, se tienen en cuenta únicamente los aspectos con repercusión a este nivel.

El análisis del sector que se realiza incluye tanto las fases que constituyen la cadena de producción y los establecimientos (agrarios, industriales¹ o comerciales) en cada una de ellas, como las empresas que desarrollan su actividad en una o en varias de ellas. La definición de las fases se basa en las actividades desarrolladas. De esta manera, convergen dos análisis: el de la organización industrial de la cadena de producción y el de la estrategia y la estructura empresarial. Para abordar éste último, es necesario estudiar los mecanismos de coordinación vertical dentro de la cadena de producción. Se incorpora también el análisis de la coordinación horizontal con otras cadenas de producción, lo que permite ubicar al sector en el conjunto del sistema alimentario.

El análisis de la cadena y subcadenas de producción contempla:

- El análisis de la estructura industrial, en el que se definen y analizan cada una de las fases.
- El análisis de la estructura empresarial, que implica la localización de la fase o fases en las que desarrollan su trabajo las empresas, el grado de verticalización alcanzado y las relaciones horizontales entre empresas de las distintas subcadenas del sector hortofrutícola para fresco u otras del sistema alimentario.

¹ Aquí se entiende como actividad industrial la manipulación, normalización y adecuación para el mercado.

La cadena de producción empieza en la fase agrícola, el cultivo, que es la primera en ser considerada. En la modernización protagonizada por el sector han resultado fundamentales las aportaciones desde la investigación genética, que ha dado lugar a nuevas variedades capaces de responder a las exigencias del consumidor y han permitido desestacionalizar las producciones, y las aportaciones tecnológicas en cuanto a técnicas de cultivo y manejo del agua, control informático, etc. Sin embargo, ninguna de las empresas que han desarrollado estas actividades se encuentran verticalizadas con la producción agraria, aunque formen parte de sus sistemas productivos.

La cadena de producción termina en la distribución. En principio no es objeto de este trabajo el análisis de la distribución como tal, sino su papel en la cadena de producción. Las cuestiones que interesan al respecto son: la cuota de mercado de cada tipo de distribución, el desarrollo de centrales de compra u otros mecanismos de centralización de las decisiones de compra, la opción por las marcas propias, la estrategia frente a productos y suministradores, las condiciones de los suministros que alteran el funcionamiento de la cadena (protocolos de producción, mecanismos de pago, etc). En este sector es donde más lejos ha llegado la gran distribución en su estrategia de acercarse al origen, lo que ha obligado a reubicarse a los mayoristas en destino que ocupaban esa posición.

El término gran distribución incluye a toda la distribución organizada, independientemente del formato de tienda. Básicamente está formada por las grandes empresas de la distribución, muchas de las cuales cuentan con distintas cadena de supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, etc., así como a las distintas asociaciones de comercios que cuentan con una central única de compras. De cara al análisis de la cadena de producción, el hecho relevante es la concentración de las compras a los suministradores.

Se consideran empresas integrantes de la cadena de producción todas aquellas que asumen la responsabilidad empresarial del producto agrario a lo largo del proceso que permite su transformación en producto alimentario. Existen también otras empresas que tienen una participación crucial, aunque no asuman la responsabilidad empresarial del producto como tal. Su vinculación a la cadena de producción se realiza mediante relaciones de servicios, establecidas con cualquiera de las empresas que componen el núcleo duro de la misma. Esas empresas se dedican sobre todo a las tareas logísticas, que han sido externalizadas. Ahora bien, en este sector la especialización y eficacia de esas tareas logísticas han sido determinantes en el nuevo salto modernizador.

A partir de este análisis de la cadena de producción se realiza una tipología de empresas y se identifican las tendencias principales en cada una de ellas. Sobre esta tipología y, de acuerdo al análisis del entorno previo, se realiza el análisis DAFO para cada categoría. Cabe resaltar que el análisis DAFO difiere mucho para las distintas subcadenas y, sobre todo, tipos de empresas.

Por último se incorpora un apartado sobre los problemas, tanto globales para el conjunto de la cadena de producción, como específicos de cada una de las tipologías de empresas existentes en las diversas subcadenas.

El último apartado se dedica a realizar unas recomendaciones de actuación, tanto generales como para los tipos de empresas definidos y se estratifican los niveles de aplicación.

Dentro del capítulo se considera como una cadena única de producción aquella que culmina en un solo producto o una sola gama. Cuando de una misma materia prima se bifurcan varias ramas que finalizan en gamas diferentes, y generalmente cuentan con empresas específicas en las últimas fases, se considera la existencia de subcadenas de producción. En este caso se tienen en cuenta los diferentes sistemas productivos.

1. Análisis de la competencia

1.1. Análisis de la demanda nacional y tendencias

1.2. Productos sustitutivos y complementarios

1.3. Los flujos internacionales de frutas y hortalizas y la producción mundial

1.4. Las características de los mercados que condicionan las estrategias empresariales

1.5. Política agraria y otra normativa con incidencia en la cadena de producción

1.6. Recursos

1.1. Análisis de la demanda nacional y tendencias

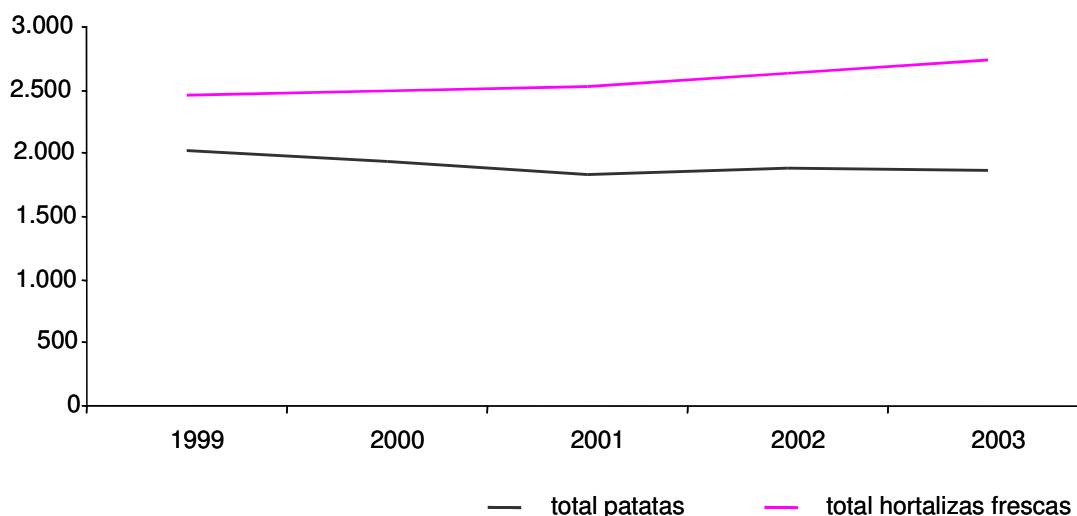
1.1.1. Análisis del consumo

Dado el grado de desarrollo del mercado europeo en frutas y hortalizas frescas, la participación en él de las producciones españolas y el peso de la exportación como destino de la producción española, lo lógico sería considerar, además del español, el consumo europeo. Sin embargo, ese análisis escaparía a las posibilidades de este trabajo ya que no existe una fuente de información unificada europea². Por lo tanto, este apartado se refiere únicamente al consumo en España, analizado a partir de los datos del panel de consumo del MAPA (La Alimentación en España)³.

Hortalizas y patatas

En el año 2003 el consumo de hortalizas frescas en España ascendió a 2.730 millones de kg, cifra muy parecida a la de 1987. El mayor consumo se registró al principio de la década de los noventa. A partir de ahí inició una caída que se prolongó hasta los años 1995 y 1996 y desde entonces ha iniciado una recuperación. Entre 1999 y 2003 el consumo total ha subido un 10,7%. Dentro de las hortalizas el mayor consumo en cantidad corresponde a los tomates, seguidos de cebollas y el conjunto de las lechugas. En esos años han subido los consumos de tomates, cebollas, pimientos, pepinos y champiñones, mientras bajan o se mantienen los restantes productos, siendo necesario destacar el incremento del epígrafe “otras” que incluye los nuevos productos.

Evolución de las compras totales de patatas y hortalizas
(Total cantidad comprada millones de kg)



Fuente: La Alimentación en España.2003.MAPA

² Cada estado miembro elabora sus estadísticas de consumo, pero siguen diferente metodología, analizan diferentes epígrafes y definen distintas unidades de consumo, lo que hace imposible su unificación. Se suele manejar la información del consumo aparente a partir de los datos de la producción, importaciones y exportaciones, pero eso se refiere al conjunto de frutas y hortalizas, sin diferenciar entre transformadas y frescas.

³ En el análisis se consideran dos periodos: el largo plazo (1987-2003) y la evolución más reciente.

El consumo de patatas se sitúa en 1.858 millones de kg, donde el 78% son patatas frescas y el resto se divide entre congeladas y procesadas, epígrafes que están aumentando. El consumo de patatas ha bajado constantemente desde 1987. La caída ha sido de un 34% centrada en el producto fresco. El consumo per cápita ha pasado de 61 kg en 1987 a 45,4 en 2003. Entre 1999 y 2003 el consumo de patata fresca ha caído un 13,2%. En la actualidad se están realizando propuestas comerciales para la recuperación del consumo: envases, tamaños y variedades adaptadas a los usos gastronómicos.

El consumo tanto de patatas como de hortalizas frescas se concentra en los hogares: casi el 83% de las hortalizas y el 70% de patatas. Cabe resaltar que el consumo de patatas procesadas y congeladas es proporcionalmente muy superior en hostelería. La participación del consumo en los hogares ha caído desde 1987 cuatro puntos para las hortalizas y doce para las patatas.

En el análisis de los consumos de hortalizas hay que tener también en cuenta el comportamiento del consumo de congelados y conservas. Cabe citar que desde 1987 se ha multiplicado por dos el consumo de platos congelados a base de vegetales y casi por la misma cifra el consumo de hortalizas en conservas y congeladas, frente a las caídas ya vistas en la compra de productos frescos.

En el caso de la patata destaca el caso de la sustitución de la patata fresca por la patata procesada y congelada en hostelería.

Frutas

El consumo de frutas frescas asciende a 4.125 millones de kilogramos (2003), más del 90% en el hogar. Es importante resaltar el escaso consumo en hostelería, canal que sólo presenta un consumo alto de limones y significativo de naranjas. En las restantes frutas es mínimo, lo que está en relación con el desarrollo del postre lácteo⁴. Posiblemente el aumento del consumo de naranjas en hostelería esté relacionado con el incremento en la oferta de zumos frescos recién exprimidos. La fruta de mayor consumo es la naranja, seguida por la manzana, plátano melón, pera, mandarina y sandía.

Desde 1987 el consumo de frutas frescas ha caído más de un 7%. El descenso del consumo siguió una línea continua desde esa fecha hasta 1997, año en que se estabilizó. Desde el año 2000 se ha experimentado una subida considerable, aunque aún está por debajo de la cantidad correspondiente a 1990. Cabe resaltar que en estos años ha experimentado un auge considerable el epígrafe "otras" que incluye las frutas exóticas. Entre 1999 y 2003 ha subido un 22%.

Otra cuestión de interés que las estadísticas disponibles no permiten conocer es el desarrollo de la cuarta y quinta gama, así como el comportamiento del producto empaquetado. Todas estas fórmulas, muy variadas, están creciendo e indudablemente tienen repercusión en el funcionamiento de la cadena de producción.

⁴ El bajo consumo de fruta en los canales HORECA no se traduce directamente en un incremento del consumo de derivados lácteos refrigerados, ya que existe un nivel muy alto de elaboración propia.

El postre lácteo se ha constituido como producto sustitutivo de la fruta a la hora del postre, lo que ha influido notablemente en el descenso en el consumo de fruta, en parte debido a la falta de publicidad en comparación con el postre lácteo. En este sentido cabe citar, como ejemplo de las escasas iniciativas, la actividad promocional de Intercitrus, financiada en parte por la profesión y apoyada por fondos de la UE, y la reciente constitución de la "Asociación 5 al Día". Está integrada por empresas del sector: algunas de las grandes cooperativas, empresas comercializadoras en origen y destino, algunas cadenas de distribución y organismos de investigación (CSIC), etc. con el objetivo de transmitir un mensaje de salud ligado al consumo de frutas. Las campañas promocionales en los restantes productos tienen poca incidencia, son discontinuos y dependientes de la coyuntura de los mercados y la disponibilidad de fondos públicos, siendo su incidencia en el consumo poco relevante. Como contraste cabe citar el buen resultado que la actividad promocional ha tenido en el kiwi.

1.1.2. Análisis de los lugares de compra y estrategia de la gran distribución

El otro aspecto fundamental del comportamiento del consumidor es el análisis de los canales de compra de los hogares. Según el MAPA la participación de los principales canales según gamas es similar y pone de manifiesto una participación similar entre la tienda tradicional, que ha absorbido la parte de los mercadillos, y la gran distribución.

En patatas, la tienda tradicional mantiene una participación del 35,5% con una tendencia a la baja, aunque con importantes fluctuaciones que desde 1996 se ha movido con un margen de 10 puntos erráticamente. La gran distribución tiene una participación ligeramente superior al 40%. La participación de los hipermercados está estancada mientras sube la de los supermercados. Ambas mantienen también grandes fluctuaciones. Los canales alternativos mantienen una cuota alta, aunque ha bajado mucho el mercadillo.

En hortalizas, la tienda tradicional se acerca al 42% del mercado, con una tendencia ligeramente alcista debido posiblemente a la absorción de parte del canal de mercadillo y autoconsumo. La participación es diferente en unas u otras gamas. La gran distribución supera ligeramente el 40%, debido sobre todo al crecimiento registrado en el formato de tienda supermercado.

En el conjunto de frutas frescas se sigue la misma tendencia: la tienda tradicional supera el 45% y la gran distribución no llega al 42%. También han caído las ventas en mercadillo y el autoconsumo.

En la mayor parte de las producciones están muy igualados el peso de la tienda tradicional y la gran distribución. Dentro de ésta los supermercados tienen participaciones mucho más altas en todas las gamas de frutas y hortalizas frescas.

El suministro a los canales HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) sigue una estructura muy distinta. Los distribuidores específicos canalizan en torno al 40%, seguidos de los mayoristas con el 22/27%. La tienda tradicional está en torno al 15/17% y la gran distribución se queda en el 14/15%.

Cantidad comprada dentro y fuera del hogar (2002)
(millones kg)

Producto Fresco	Hogares	Horeca	Instituciones	Total cantidad comprada	Total per cápita
Total Hortalizas	2.187,83	365,75	80,46	2.634,05	64,9
Patatas	1.026,94	367,22	88,38	1.482,54	35,6
Tomates	536,28	96,44	13,93	646,65	15,9
Cebollas	261,01	71,36	14,79	347,17	8,6
Lechugas y otras	252,34	73,36	11,81	337,51	8,3
Pimientos	177,87	41,35	7,36	226,58	5,6
Judías Verdes	100,94	7,42	2,13	110,50	2,7
Total Frutas	3.613,97	256,26	115,30	3.985,49	98,2
Naranjas	814,07	124,46	28,30	966,84	23,8
Manzanas	481,04	17,21	26,92	525,17	12,9
Plátanos	385,20	14,87	14,80	414,87	10,2
Melones	314,51	2,76	3,84	332,16	8,2
Peras	281,28	6,69	17,35	305,32	7,5
Sandías	236,40	5,37	2,90	244,67	6,0
Mandarinas	223,23	3,05	6,19	232,47	5,7

Fuente: La Alimentación en España. MAPA. 2003

La estrategia de la gran distribución con respecto al sector de frutas y hortalizas frescas ha experimentado un cambio radical en los últimos diez años. Su eje es el nuevo papel del conjunto de la alimentación fresca en sus tiendas. Esa estrategia se ubica en la necesidad de buscar elementos que fidelicen a los clientes y aumenten la frecuencia de la visita a la tienda, a la vez que encaja en la perspectiva de suministrar el conjunto de las necesidades. Su desarrollo está vinculado al mayor auge del formato de tienda supermercado ubicado en el centro de las ciudades y capaz de competir con el comercio de proximidad.

Esto se ha traducido en:

- Mayor atención a la sección, que, con frecuencia, cada vez ocupa mejores y mayores espacios.
- Desarrollo de marcas propias, para las que se busca un mayor valor añadido y a las que se exige trazabilidad prioritariamente.
- Ampliación de las gamas y formatos ofertadas.
- Búsqueda de diversas soluciones al merchandising de estos productos, cuestión aún no resuelta del todo y en la que conviven diversas opciones.

La nueva estrategia de la distribución de frutas y hortalizas ha comportado cambios fundamentales en las formas de acopio por parte de la gran distribución que han alterado profundamente el funcionamiento de la cadena de producción:

- Creación de centrales de compra, que unifican los criterios y califican a los suministradores, limitando su número.
- Puesta en marcha de protocolos de producción, especialmente para los segmentos destinados a la venta con marca propia, que implican la imposición de condiciones a todas las fases anteriores de la cadena de producción. Esos protocolos son muy diversos y están ampliando su ámbito de aplicación.
- Establecimiento de acuerdos de suministro a medio plazo, en los que el precio queda sin fijar pero se especifican las condiciones del producto.

Esta estrategia fue desarrollada inicialmente por la gran distribución británica y posteriormente, con ligeras variaciones, ha sido adoptada por la mayor parte de las enseñas, aunque hay diferencias significativas.

Como resultado de esta estrategia, varias empresas de la gran distribución han creado centrales de compra específicas de frutas y hortalizas, con personalidad jurídica propia, que actúan en la fase anterior de la cadena de producción. En este análisis se las considera parte de la misma y se incluyen en el análisis de las empresas. Su desarrollo ha supuesto que una parte de la gran distribución haya dejado de comprar en los mercados centrales (MERCA).

Actualmente, se estima que el volumen total de la producción que se canaliza a través de estas centrales oscila entre el 25% y 30% de la producción española, siendo su peso mayor en el producto destinado a la exportación⁵.

En esta estrategia de la gran distribución y en la nueva configuración de los canales comerciales han cobrado una importancia particular las empresas logísticas, algunas de las cuales llevan a cabo una gestión integral del producto desde el origen.

En respuesta a esta dinámica, desde las fruterías y desde los mayoristas de origen se detectan algunas estrategias coincidentes con las de las grandes superficies y que también tienen incidencia en la cadena de producción:

- Ampliación de la gama de productos y formatos y de los servicios ofertados a los clientes.
- Mejora de las instalaciones.
- Verticalización con los mayoristas en destino y puesta en marcha de una estrategia de acuerdos en origen para el suministro.
- Mejora del servicio a HORECA.
- Creación de cadenas de fruterías generalmente con algún mayorista.

⁵ Centro de Documentación de Saborá.

1.2. Productos sustitutivos y complementarios

En el ámbito del consumo los productos sustitutivos de estas gamas son:

- Otras variedades o especies producidas en la UE dentro de la misma gama.
- Frutas y hortalizas importadas.
- Frutas y hortalizas transformadas.

Los productos complementarios son más difíciles de identificar, pero en este sector se ha encontrado la existencia de productos complementarios fundamentalmente por contar con épocas de salida a mercado diferentes, permitiendo el mantenimiento del producto a la venta todo el año.

La situación concreta con respecto a cada grupo de productos es la siguiente:

Patata

- Aunque la situación fluctúa mucho de unas campañas a otras, se está produciendo una sustitución de patata de producción española por patata sobre todo francesa, que tiene la ventaja de contar con una oferta adecuada durante todo el año y cuenta con una gama especializada según usos culinarios.
- Se está sustituyendo patata fresca por patata procesada y congelada, esta última especialmente en la restauración⁶.
- No se han encontrado productos complementarios evidentes, aunque actúan como tales las pasta y el arroz en determinados usos.

Hortalizas

- Se puede plantear una competencia directa entre los productos producidos en España y los del Norte de África, especialmente en los países de la UE destino de las exportaciones españolas.
- En términos generales los productos sustitutivos de las hortalizas son las hortalizas transformadas (conservas y congelados) y los platos preparados a base de verduras. Excepción hecha de los preparados a base de tomate, que están estancados, los restantes transformados de vegetales están creciendo significativamente. Este hecho se corresponde con el crecimiento de los productos con mas servicios incorporados.

⁶ En investigaciones llevadas a cabo por Saborá se ha detectado la vinculación entre la importación de la patata congelada y los resultados de algunas franquicias de comida rápida.

- En algunos productos se está produciendo un crecimiento importante de la cuarta y quinta gama⁷, que funciona como sustitutivo del fresco.⁸
- En algunas gamas (grupo de coles entre otras) se ha encontrado una complementariedad estacional de las producciones españolas con algunas de otros estados miembros de la UE⁹.
- En frutas y hortalizas existe complementariedad temporal entre las distintas zonas productoras (producción al aire libre y en invernadero o producciones del valle del Ebro y Andalucía).

Frutas

- Se está produciendo una sustitución de una parte de las frutas producidas en la UE por frutas exóticas, tendencia que responde a la globalización de la alimentación.
- En algunas gamas, especialmente manzana, se está produciendo una sustitución de producción europea, que se guarda en cámara para sacarla a lo largo de la campaña, por producciones del Hemisferio Sur de contraestación¹⁰.
- En algunas gamas frescas, puede producirse una sustitución de producciones españolas por las procedentes del norte de África, fundamentalmente en los países europeos destino de las exportaciones españolas.
- Las frutas en conserva (almíbares, frutas en su jugo) pueden comportarse como sustitutivos de las frutas frescas. Sin embargo mantienen un consumo estable, relativamente bajo, y no suponen una amenaza.
- Las frutas en conservas y congeladas son un sustitutivo, que funciona con ventaja, para la industria de segunda transformación (pastelería, derivados lácteos con frutas, helados) y para los elaborados gastronómicos empleados en los canales HORECA.
- Se aprecia una sustitución del consumo de frutas frescas por zumos en los hogares y entre la población de menor edad.
- En los últimos años, se ha producido una sustitución del consumo de frutas por derivados lácteos, especialmente en los canales HORECA¹¹.
- En algunas frutas se aprecia complementariedad en las producciones españolas y las importadas debido a que las épocas son diferentes, de forma que el producto puede estar más tiempo en el mercado (kiwi del hemisferio sur y europeo).

⁷ Cuarta gama: productos crudos limpios y troceados, preparados en atmósfera controlada. Quinta gama: productos precocidos o precocinados en envasados al vacío o en atmósfera controlada.

⁸ Gran parte de los elaboradores de cuarta gama trabajan también con producto fresco (Centro de Documentación de Saborá).

⁹ Existen acuerdos entre firmas de Murcia y de Bretaña con el objetivo de mantener la oferta de la gama todo el año (Centro de Documentación de Saborá).

¹⁰ Este proceso no es más acentuado debido a las dificultades a la importación.

¹¹ El efecto sustitución no es tan patente en el Panel del MAPA debido a que una buena parte de la hostelería elabora los postres lácteos (Langreo, A.).

1.3. Los flujos internacionales y la producción mundial de frutas y hortalizas

1.3.1. Los mercados internacionales

En las últimas décadas se han consolidado los mercados hortofrutícolas a escala mundial, sumándose así al ya importante tráfico agroalimentario. Salvando algunas excepciones, las exportaciones no suelen superar el 10% de la producción de cada país¹². Aún así puede considerarse consolidado el tráfico internacional gracias al crecimiento de intercambios en los últimos veinticinco años.

El desarrollo de estos mercados incluye, por un lado, el mayor auge de los países exportadores tradicionales europeos y el conjunto de la cuenca del mediterráneo, el auge de los mercados de radio largo tradicionales (banana, piña...) y la entrada de países emergentes de la mano, en buena medida, de los productos de contraestación del Hemisferio Sur. A esto se han sumado algunos productos, desconocidos hace treinta años, que se han afianzado en los mercados internacionales partiendo de sólidas estructuras organizativas en origen, caso del kiwi. El incremento de los flujos hacia los países del este europeo es otro de los elementos nuevos en el panorama.

Todo esto ha producido un reparto distinto de las cuotas de cada país y, sobre todo de su posición competitiva, cuestión en la que inciden numerosos elementos, más allá de los meros costes de producción. Este incremento del tráfico de frutas y hortalizas se ve afianzado por la creciente apertura de los mercados internacionales a través de los acuerdos de la OMC, de los acuerdos preferenciales¹³ con determinadas áreas y las sucesivas ampliaciones de la UE.

En el incremento de los flujos ha influido de una manera definitiva la mejora del transporte, comunicaciones y en general de los sistemas de conservación poscosecha: introducción de barcos más rápidos con posibilidades de conservación, posibilidad de frío y atmósfera controlada en unidades más pequeñas, contenedores con frío autónomo, etc. La tecnología disponible en este terreno está en manos de grandes operadores, como continuación de la dinámica que ya se detectaba en el plátano, principal producto objeto de tráfico internacional de radio largo desde hace mucho tiempo.

Estos grandes operadores son actores fundamentales en el incremento del comercio mundial de productos hortofrutícolas frescos, en especial en los tráficos de largo recorrido.

Las tendencias del consumo en los países desarrollados, con atención a los productos naturales y el interés por los productos exóticos o la búsqueda de determinadas gamas a lo largo de todas las estaciones y la evolución de la distribución, han favorecido también la consolidación de estos flujos internacionales. En especial de los flujos de largo recorrido y sobre todo los dirigidos hacia los países de la UE, principal importadora.

¹² España es una excepción a esa regla general.

¹³ Ver anexo

El punto de partida de este análisis es la distribución de las producciones. La producción mundial, que fue en 2001 de 1.230 millones de toneladas de frutas y hortalizas, está muy concentrada. Los países asiáticos aportan el 61%, del cual entre China e India suman el 38% con una tendencia creciente. En segundo lugar se encuentra Europa con algo menos del 15%, destacando la posición de la UE con más del 9%, produciendo cerca de 55 millones de toneladas en 2001. Estados Unidos y México reúnen el 8% del total. Las tendencias apuntan a una caída de la participación de Europa y una subida de la cuota del resto de los continentes, especialmente África, Asia y América del Sur. En Asia existe un predominio de las hortalizas, sector más concentrado. En América del Sur predominan las frutas.

Dentro de la Unión Europea, Italia (15 millones de toneladas) y España (12 millones de toneladas) reúnen más del 50% de la producción de hortalizas, seguidas a distancia por Francia (8 millones de toneladas), que en los últimos años se ha quedado atrás debido sobre todo al crecimiento de la producción española.

En los últimos años han subido las producciones de España, Italia y Bélgica tanto en frutas como en hortalizas, mientras en Francia, Alemania y Holanda han caído las producciones de hortalizas.

A grandes rasgos, la UE acapara la mayor parte de las compras que se realizan en el mercado internacional, más del 25%, seguida por Estados Unidos con un 20%. También es destacable el nivel de las importaciones de los países europeos extracomunitarios y de los países asiáticos, especialmente Japón. Dentro de la Unión Europea el principal importador es Alemania, con casi el 23%. En un segundo nivel se encuentran Bélgica, Francia, Países Bajos y Reino Unido, con participaciones del orden de 13% cada uno de ellos. En el tercer nivel se sitúan España e Italia, con participaciones individuales en torno al 7%, seguidas por Suecia y Portugal con menos del 3% cada una. Los restantes países tienen cuotas muy pequeñas. Los volúmenes de importación de cada país responden a las necesidades del consumo interno o bien al hecho de ser los puertos de entrada en Europa de los productos de ultramar y centros de reexportación. A este hecho responden las altas participaciones de Holanda y Bélgica, e incluso una parte de las importaciones francesas. Los principales productos importados por los quince son plátanos y cítricos.

Los principales exportadores mundiales son Estados Unidos con un 17% del volumen total, seguido de la Unión Europea con un 11%.

Dentro de la Unión, destacan España, Holanda, Bélgica e Italia. Los principales productos exportados son cítricos, manzanas, uvas, cebollas y tomates. Hay que destacar de nuevo la función reexportadora de Bélgica y sobre todo Holanda.

Hay que reseñar que los flujos a los países desarrollados se ven seriamente afectados por el control fitosanitario.

Los principales flujos comerciales que parten o llegan a la Unión Europea se reseñan a continuación.

Flujos de proximidad

- Importaciones de hortalizas procedentes del Norte de África y otros países Mediterráneos, flujo muy importante en hortalizas y menor en frutas.
- Tráfico tanto de frutas como de hortalizas con los PECO (Países de Europa Central y Oriental) en ambas direcciones.

Flujos de largo recorrido

- Comercio con MERCOSUR y en menor medida Sudáfrica, basado en importaciones de frutas de contraestación especialmente. En este flujo hay que considerar también el kiwi de Nueva Zelanda, aunque ya tiene entidad propia.
- Intercambios con Estados Unidos, Canadá y México en ambas direcciones. Este flujo es muy dependiente de los acuerdos comerciales o, en su caso, las represalias comerciales. Existe un predominio de las importaciones.
- Importaciones de banana y otras frutas tropicales desde los países centroamericanos y ecuatorianos dirigidas a Europa y Estados Unidos. Este es uno de los flujos internacionales más importantes.
- Importaciones desde los países ACP (África, Caribe y Pacífico) de frutas (por encima de los 600 millones de euros) y de hortalizas (entre 150 y 170 millones de euros).

1.3.2. El flujo intracomunitario de frutas y hortalizas

El flujo intraeuropeo de frutas y hortalizas se modificó tras el ingreso de España en la Unión Europea. Casi el 90% de las exportaciones de frutas y hortalizas realizadas por los países miembros van dirigidas a los estados miembros de la propia Unión. De la misma forma, más del 80% de las importaciones proceden de los países comunitarios.

Excepto en España, Italia, Grecia y Holanda, en los demás países de la Unión Europea las importaciones de frutas y hortalizas son superiores a las exportaciones.

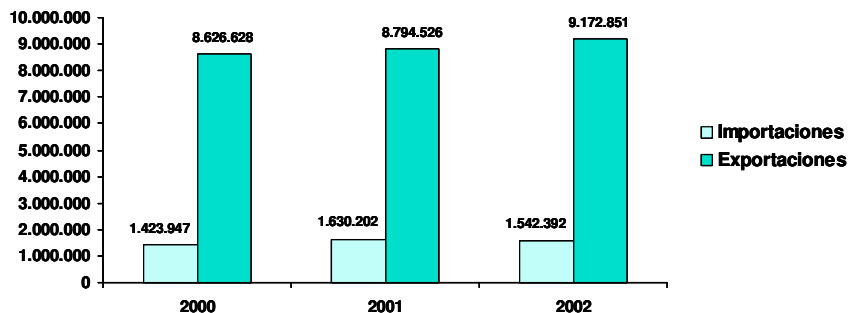
Atendiendo a los flujos comerciales hortofrutícolas se diferencian tres grupos de países:

- Países básicamente importadores: Suecia, Finlandia, Dinamarca, Austria, Irlanda, Portugal, Alemania y el Reino Unido
- Alemania es el mayor país importador de frutas y hortalizas. Holanda (18%), España (18%), Italia (14%), Bélgica (11%) y en menor medida Francia (4%) son los principales países suministradores. Parte de sus importaciones son reexportadas a otros países, sobre todo a los del Este. La exportación de su producción propia se centra en la patata.

- Reino Unido es otro de los grandes países importadores de frutas y hortalizas. España (16%), Francia (10%) y Holanda (8%) son los principales suministradores. Los cítricos y el tomate son la base de la exportación española, y las peras y manzanas de la francesa.
- Países importadores / exportadores: Francia, Bélgica y Holanda.
 - Francia es uno de los países europeos con importancia en la importación y exportación de frutas y hortalizas, siendo destacable su papel reexportador. España es su principal suministrador, tanto en frutas, sobre todo cítricos, como hortalizas, fundamentalmente tomate. Bélgica (12%), Holanda (7%) e Italia (6%) siguen en importancia, los dos primeros como suministradores de hortalizas y el tercero como origen de las frutas. Con relación a las exportaciones, los principales clientes franceses son: Holanda, Gran Bretaña y Alemania. Entre las mercancías producidas en Francia y con mayor importancia en su comercio exterior destacan las patatas y las manzanas.
 - Bélgica es otro de los centros de reexportación hortofrutícola. Sus importaciones proceden sobre todo de España, Francia e Italia, mientras que sus exportaciones se dirigen especialmente a Alemania, país que absorbe el 21% de las mismas. Las reexportaciones de plátano y otras frutas tropicales, que entran por el puerto de Amberes, adquieren también gran importancia.
 - Holanda es el segundo país europeo, tras España, por sus exportaciones de frutas y hortalizas y el cuarto por sus importaciones. El centro de su comercio lo constituyen las hortalizas, especialmente el tomate. España y Francia son sus principales suministradores, este último sobre todo en hortalizas. Sus exportaciones van dirigidas sobre todo a Alemania, país al que envía el 28% de su exportación.
- Países básicamente exportadores: España, Italia y Grecia.
 - España es el principal exportador de frutas y hortalizas. Su principal cliente es Alemania (27% de la exportación), seguido de Francia (20%), Gran Bretaña (19%) y Holanda (12%). La base de sus exportaciones frutícolas son los cítricos y con menor importancia, el melón y la sandía. El tomate es el centro de la exportación hortícola, seguido a distancia por las lechugas y los pimientos. Las importaciones españolas de frutas y hortalizas se centran sobre todo en las manzanas y patatas. Francia es su principal suministrador con algo más del 55% de las importaciones de frutas y hortalizas procedentes de la Unión Europea.
 - Italia mantiene un flujo estable de exportaciones a Alemania y los países centroeuropeos, mientras su presencia es menor en el Reino Unido.
 - Grecia. Aunque su saldo es netamente exportador, es el principal consumidor (per cápita) de frutas y hortalizas de la UE. Sus flujos no son altos en volumen.

El Comercio Exterior en España

Evolución de las exportaciones e importaciones españolas de frutas y hortalizas (toneladas)



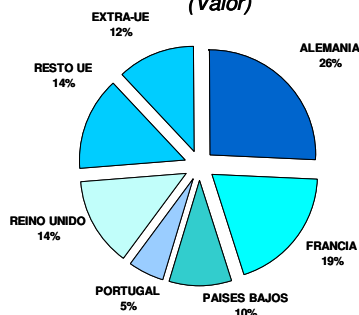
Fuente: FEPEX

Principales exportaciones españolas de frutas y hortalizas (Miles de toneladas)

Producto	1999	2000	2001	2002	Producto	1999	2000	2001	2002
Patatas	295	268	252	237	Cítricos principales	3.018	3.322	3.059	3.447
Tomates	946	888	1.041	950	Naranjas	1300	1460	1332	1572
Cebollas	256	229	264	251	Mandarinas	1257	1353	1209	1327
Pimientos	447	378	423	485	Limonos	461	509	518	548
Coliflores	215	213	228	236	Melones	390	343	391	380
Lechugas	421	460	496	497	Sandías	323	294	313	306
Pepinos	343	344	368	352	Melocotones	224	290	276	379
Calabacines	143	168	171	172	Manzanas	54	65	87	101
Ajos	59	68	58	62	Plátanos	149	126	64	43
					Fresas	227	206	225	216

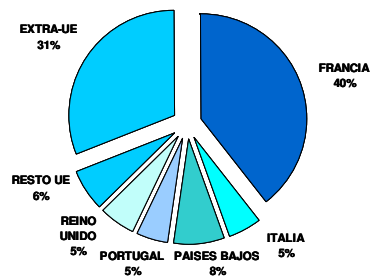
Fuente: Dirección General de Aduanas

Principal destino de las exportaciones de frutas y hortalizas 2002 (Valor)



Fuente: FEPEX

Principal origen de las importaciones de frutas y hortalizas 2002 (Valor)



1.3.3. Importancia de la exportación en el sector hortofrutícola español

El 33,3% de la producción hortofrutícola española (excluidos frutos secos) se destina a la exportación, el 39,5% considerando sólo la producción destinada a consumo en fresco. Únicamente en plátano y patata la exportación es menor que la importación.

Participación de la exportación en la producción hortofrutícola (% en volumen)		
	Sobre el total	Sobre el producto destinado a fresco
Hortalizas	32,28	38,21
Cítricos	59,36	76,30
Otras frutas	18,87	22,63
Patata	7,02	7,55
Plátano	29,36	29,36
Total	33,28	39,51

Sin frutos secos. Elaborado sobre las cifras medias de la campaña 97/98

Fuente: Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. MAPA 2003

En términos generales, el peso de la exportación es mayor en los sistemas productivos intensivos. Por gamas de productos la situación es la siguiente:

- Cítricos: casi el 60% de la producción total y más del 75% de la producción destinada a fresco se destina a los mercados exteriores, mientras la importación es muy pequeña.
- Hortalizas: casi un tercio de la producción total y más del 38% de la producción destinada a fresco se destina a la exportación. El volumen de las importaciones con respecto a la producción es muy pequeño.
- Frutas no cítricas: la exportación supone casi el 19% de la producción total y más del 22,5% de la producción destinada a consumo en fresco. La importación alcanza el 5,5% de la producción y se concentra en algunas producciones.
- Patata: la exportación tiene poco peso (7% del total), muestra un saldo negativo y las importaciones suponen cerca del 20% de la producción, cifra que varía mucho de unos años a otros.
- Plátano: la exportación supone un 30% de la producción, pero presenta un saldo ligeramente negativo.

1.4. Las características de los mercados que condicionan las estrategias empresariales

La principal característica de los mercados de frutas y hortalizas frescas es su enorme magnitud que permite la coexistencia de múltiples operadores de distintas características, muchos de ellos especializados en nichos específicos de mercado. Esto es posible tanto por el gran volumen de producto final, como por su diversidad y por el hecho de que el producto no requiera ninguna transformación radical para su consumo.

La generalización de la normalización de los productos, que antes de la entrada en la CEE¹⁴ sólo se aplicaba a los productos destinados a la exportación, ha sido básica en la transparencia y organización de todos mercados y constituye un instrumento básico de la OCM¹⁵.

1.4.1. La segmentación de los mercados

En la práctica se contemplan varias segmentaciones superpuestas de los mercados de frutas y hortalizas que responde a los siguientes criterios:

- Destino de las producciones.
- Gama o grupos de gamas.
- Época del año.

La forma de funcionamiento de los bloques que comporta esta segmentación y los agentes que operan en ellos cada vez se distancian más, aunque permanezcan las superposiciones. A este panorama hay que añadir el comportamiento de los mercados de los productos importados.

Históricamente, la primera gran segmentación del mercado se correspondió con el destino del producto. A partir de los años setenta, y antes de los cítricos, se configuró un sector exportador más organizado y cualificado que el que destinaba sus productos al mercado interior. En esta mayor organización influyó la aplicación de los precios de referencia de la Organización Común de Mercado de Frutas y Hortalizas, la normativa de comercio exterior, el trabajo de las Comisiones Consultivas de Exportación y la labor del SOIVRE (Centros de Inspección de Comercio Exterior). Pero, sobre todo, la mejora de la comercialización, la introducción de la normalización y la organización del origen resultaba imprescindible para llegar a los mercados de la Comunidad Económica Europea. En ese proceso surgió la figura del cosechero – exportador, que con el tiempo dio lugar a algunas de las mayores firmas españolas del sector, y las primeras cooperativas y SAT.

¹⁴ Posteriormente Unión Europea.

¹⁵ Recogido en el apartado de 1.5.1.

Posteriormente, tras la adhesión de España a la CEE, la mejora del mercado interior y la entrada de la gran distribución en la gama de frutas y hortalizas frescas, se configura una nueva segmentación. El producto destinado a la gran distribución, en el que cada vez más se extienden los protocolos de producción y los acuerdos a medio plazo, y el resto. En este mercado la concentración de los operadores en todas las fases, especialmente en las últimas, es alta. Esta segmentación, que no es taxativa, está delimitando dos mercados cada vez más nítidos a cuyas exigencias se ven obligados a adaptarse a los agentes de las diferentes fases. Por el contrario, el producto destinado a los mercados centrales proviene de un sector menos organizado, en el que los distintos tipos de subastas y operaciones de compraventa en el mercado abierto tiene mucho peso, y en el que pueden participar muchos agentes.

Una mención especial merece el mercado de radio corto, que en este sector coincide con el producto de temporada y está particularmente poco organizado y muy fragmentado.

La segmentación de los mercados de frutas y hortalizas frescas responde también a la gama de productos, aunque existe una tendencia de los agentes, en especial de los de las últimas fases, a ampliar la gama de productos objeto de su actividad. La especialización según gama responde a la localización de las producciones y sus características. Bajo este criterio destaca, por ejemplo, la existencia de mercados específicos de patata, ajos, plátano, cítricos o fresa.

El momento de la puesta en mercado delimita también una segmentación de los mercados. En general el producto de temporada en perecederos se destina en un porcentaje relativamente alto a mercados de radio corto. Está menos normalizado, cuenta con múltiples ofertantes y la organización de los operadores es escasa. Por el contrario, el producto de fuera de lo que ha sido la temporada tradicional de producción requiere mayor aplicación de tecnología y en él los productores están más organizados, teniendo mayor peso los acuerdos de suministro a medio plazo y la aplicación de protocolos de producción.

Esta compleja segmentación provoca que los agentes, e incluso las fases de cada una de las subcadenas de producción existentes, difieran notablemente y que las condiciones de mercado disten mucho entre sí.

Como resumen, y simplificando mucho la realidad, se puede plantear la existencia de dos grandes mercados, entre los que hay múltiples situaciones intermedias:

- El mercado de la producción dirigida a la gran distribución y en menor medida al conjunto de la exportación. En gran medida de fuera de temporada, caracterizado por los altos niveles de organización, la existencia de grandes operadores y el control sobre el producto. En este segmento se están extendiendo los acuerdos a medio plazo y está disminuyendo el peso por los mercados centrales.
- El mercado de los productos de temporada y el mercado interior destinado a los canales tradicionales. Es un mercado mucho más desorganizado, cuyo agentes están más fragmentados, caracterizado por el peso de las subastas y acuerdos de compraventa en el mercado abierto. En las hortalizas mantienen peso las subastas (Andalucía) y los mercados centrales.

Mientras en los primeros se tiende a una producción verticalizada con dos grandes operadores, origen y destino, y múltiples servicios intermedios, en el segundo existen varios saltos comerciales y las operaciones de compraventa en el mercado abierto tienen lugar en los mercados de origen y destino.

1.4.2. Características de los mercados en origen

La primera puesta en mercado en el canal tradicional, en el que la oferta está poco organizada, se caracteriza por la existencia de una larga red de operadores que llevan el producto al mercado destino. Este mercado se configura de forma distinta en cada área geográfica¹⁶.

Se describen a continuación las formas más frecuentes de compra en este escalón:

- Mercado no organizado:
 - Las subastas, caracterizadas por la existencia de un lugar físico (las alhóndigas) al que los agricultores llevan sus producciones recién recolectadas y “encaradas”¹⁷. El sistema de subastas dificulta la aplicación de la trazabilidad y los acuerdos a medio plazo. Las alhóndigas han evolucionado, siendo en ocasiones la propia sociedad alhondiguista la que realiza la compra. Disponen de central hortofrutícola para normalización y algunas han desarrollado formulas contractuales con los agricultores.
 - La compra en campo, ocasional, en las frutas. La recolección la hace el comprador, que es el que clasifica el producto y decide los destinos. Esta tradición causa algunos problemas con las normas de intervención.
 - La venta directa a los operadores comerciales locales a través de operaciones de compraventa en el mercado abierto. Con frecuencia existen relaciones tradicionales.
- Mercado organizado: en este caso puede considerarse que desaparece esta primera puesta en mercado a través de las siguientes fórmulas de verticalización:
 - Cooperativas o SAT (Sociedad Agraria de Transformación).
 - Verticalización de la fase agraria y la primera puesta en mercado, de manera que ésta se convierte en un flujo intra empresarial.
 - Establecimiento de relaciones contractuales a medio plazo.

¹⁶ Al principio de la década de los años noventa del siglo XX se constituyó en Valencia el Mercado de Futuros de Cítricos, a lo largo de la década tuvo una vida lánguida y al final casi no tenía actividad. Finalmente el año 2003 se cerró (Información proporcionada por Intercitrus).

¹⁷ Se trata de una primera normalización realizada en campo.

Este mercado en origen ha adolecido tradicionalmente de poca transparencia. En ese sentido la creación de las alhóndigas fue un paso adelante que ha sido superado, en gran medida, en el proceso de verticalización y organización del sector. Las alhóndigas crecieron en torno a los años sesenta y setenta, momento en el que también los MERCOS, hoy desaparecidos, aportaron transparencia al mercado.

La generalización de la normalización, pieza clave de la OCM, es fundamental en la organización de este mercado. La normalización de los productos se realiza en la central hortofrutícola, que, generalmente, está en manos del primer comprador, aunque también puede realizarse en la propia explotación.

Tras la entrada de España en la CEE se ha generalizado la figura de Organización de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH), elemento básico de la OCM, que empuja a la organización entre la fase agraria y los operadores del mercado en origen. A ella se han adaptado los distintos tipos de operadores, de forma que se ha avanzado mucho en la verticalización del sector a este nivel. Existen 615 Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas y 6 Organizaciones de Productores de Plátano. En la actualidad el volumen de frutas que pasa a través de OPFH está en torno al 50% de la producción final (incluidos frutos secos), con grandes diferencias según productos.

Participación de las producciones canalizadas a través de Organizaciones de Productores	
Plátano	100%
Cítricos	40%
Hortalizas	25%

Fuente: Libro Blanco de la Agricultura. MAPA. 2003.

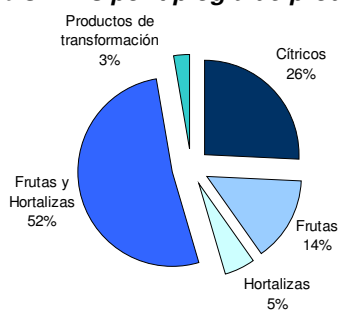
Distribución de las Organizaciones de Productores (1/01/02)	
Frutas y hortalizas	264
Frutas	76
Hortalizas	12
Cítricos	115
Frutos secos	45
Champiñón	2
Plátano	6
Patata	12

Fuente: Libro Blanco de la Agricultura. MAPA. 2003.

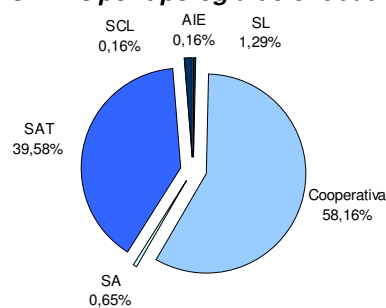
Las organizaciones de productores han permitido dar un salto adelante en la organización del sector en origen, pero la concentración conseguida es pequeña, como demuestran las cifras de participación en cada gama. Además su dimensión económica es aún pequeña en términos relativos: de las OFPH existentes 470 facturan menos de 3 millones de Euros y sólo siete superan los 42 millones de Euros.

Gran parte de las organizaciones de productores clasificadas como tal eran antiguas cooperativas que se han adaptado a cumplir las condiciones. Otras empresas se han constituido como SAT (Sociedades Agrarias de Transformación), fórmula que ha permitido la verticalización de algunos operadores comerciales en origen con sus suministradores. En la actualidad el 57% son cooperativas, el 40% SAT y sólo el 3% sociedades mercantiles¹⁸.

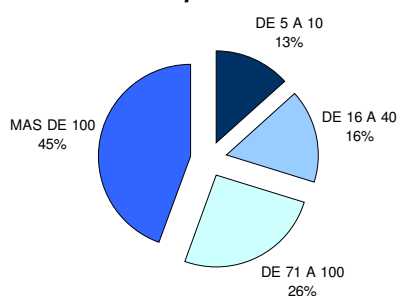
% OPFHs por tipología de producto



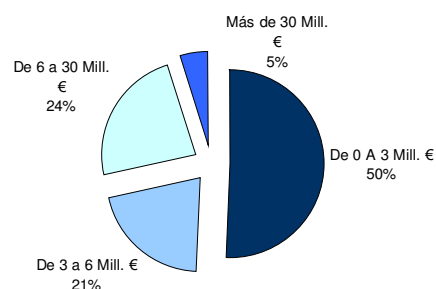
% de OPFHs por tipología de entidad jurídica



% de OPFHs por Nº de socios



% de OPFHs por facturación



Fuente: Cooperativas Agrarias

1.4.3. Características de los mercados en destino

Los mercados en destino o mercados centrales están perdiendo importancia en toda Europa, en la medida en que se extienden los acuerdos directos entre las firmas de la gran distribución y el origen. Este fenómeno está muy asentado ya en el norte de Europa, pero está más atrasado en los países del sur, donde aún tienen importancia. En Alemania y el Reino Unido se estima que la gran distribución canaliza más del 85% de las frutas y hortalizas, en torno al 60% en Francia y sobre el 30% en España¹⁹.

¹⁸ Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. 2003. MAPA.

¹⁹ Centro de Documentación de Saborá.

En España existen los MERCA que aglutinan a la mayor parte de los mayoristas en destino, e incluso a operadores de mayor rango vinculados a las grandes firmas multinacionales operadoras de los mercados de frutas. Al igual que en su momento los Mercados en Origen (MERCOS), los MERCA han facilitado las instalaciones y la logística de los productos frescos, han colaborado en la concentración física del producto y han favorecido la transparencia del mercado²⁰.

En los Mercas (integrados en la empresa nacional MERCASA), están ubicadas unas 1.200 empresas de distribución que comercializaron en 2002 unas 4,2 millones de toneladas con un valor cercano a los 3000 millones de euros. En algunos casos, su alcance es superior ya que en ellos se realizan operaciones sin presencia de mercancía. Por otro lado, los MERCA más importantes tienen un radio de actuación muy superior a la localidad donde están ubicados. La participación del producto canalizado a través de la red de Mercas alcanza entre el 35% y 40% en patatas, entre el 50-60% en frutas y algo más en hortalizas.

Los Mercas que manejan mayores volúmenes son Mercamadrid (27,6% del total de frutas de la Red, 28,2% de hortalizas y 15,4% de patatas) y Mercabarna (20,2% de frutas, 21,6% de hortalizas y 30,2% de patatas). En ambos existen abundantes empresas de servicios y en ellos están ubicados los mayores operadores logísticos y comerciales en destino, excepción hecha de las centrales de compra de la gran distribución. En Mercamadrid hay 240 mayoristas de frutas y hortalizas y en Mercabarna 289.

1.5. Política agraria y otra normativa con incidencia en la cadena de producción

1.5.1. Organización común del mercado de frutas y hortalizas frescas

El cambio más radical vivido por el sector hortofrutícola español fue motivado por la adhesión a la CEE. El final del periodo transitorio, a principio de los años noventa, eliminó las restricciones, en los mercados de la Unión Europea, a las producciones españolas, multiplicándose los flujos.

Aunque indudablemente ha habido un incremento muy superior de las exportaciones, cabe citar que también han crecido las importaciones, en algunos casos orientadas a cubrir el déficit estacional de la producción española y, en otros, claramente desplazando a los productos españoles (patata y algunas frutas).

Desde entonces, los cambios acaecidos en la OCM han influido en cada etapa histórica. Entre los principales elementos de influencia cabe citar el salto organizativo de la producción a través de la generalización de las OPFH, catalogación en las que, además de la mayoría de las cooperativas, están incluidos buena parte de los operadores que han adoptado la figura jurídica de SAT y cumplen las condiciones de la norma.

²⁰ El producto debe llegar normalizado a los productos destino. Todas las transacciones se apoyan en la normalización.

Este salto organizativo ha sido particularmente alto en el plátano, sector que quedó bastante desorganizado tras la disolución del CREP (Comisión Regional del Plátano).

El Reglamento (CE) 2.200/96, de 28 de octubre de 1.996, establece la Organización Común de Mercado (OCM) en el sector de frutas y hortalizas frescas. A excepción de la patata²¹ y el plátano²², prácticamente todos los productos hortofrutícolas, cultivados en la UE, están incluidos en la OCM. No obstante, es muy desigual el apoyo que ésta ofrece a cada uno de ellos. Los principales instrumentos utilizados por esta OCM para la regulación de la producción y el mercado hortofrutícola son:

- Normas de calidad. Todos los productos hortofrutícolas amparados por la OCM están sujetos a las normas de calidad establecidas de forma específica para cada uno²³.
- Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH). Son entidades jurídicas constituidas por productores de frutas y hortalizas frescas que comercializan en común sus producciones y facilitan, mediante la concentración de la oferta, el equilibrio y la transparencia de los mercados. Son uno de los pilares de la OCM y se responsabilizan junto a los poderes públicos de la regulación del mercado. Las OPFH se encargan de la planificación y ordenación de la producción y tienen funciones en la promoción de la calidad y mejora de la competitividad. A través de ellas se aplican los instrumentos financieros comunitarios para la regulación de los mercados, tales como los Fondos Operativos y las retiradas de productos.
- Fondo Operativo. Es el instrumento financiero que permite a las OPFH desarrollar sus funciones en la regulación del mercado. El fondo se nutre de las aportaciones financieras de los agricultores miembros de la OPFH y de una ayuda económica de la U.E. Esta ayuda se limita al 50% de los gastos imputables al Fondo y su importe total no puede sobrepasar el 4,1% del valor de la producción comercializada por cada OPFH. Los fondos pueden utilizarse para financiar inversiones de mejora de las estructuras de producción y comercialización de las OPFH, para introducir técnicas de producción medioambientales y de cumplimiento de las disposiciones de calidad, normas fitosanitarias, etc. Así mismo, estos fondos, dentro de ciertos límites, pueden también utilizarse para financiar el coste de las retiradas de productos del mercado en momentos coyunturales de exceso de oferta.

²¹ La patata es uno de los pocos productos con importancia en la UE que no tiene OCM. En España el Real Decreto 970/2002 regula un programa de ayudas dirigido a fomentar la constitución de Organizaciones de Productores, mejorar la producción y comercialización, etc.

²² El plátano dispone de una OCM específica establecida por el Reglamento (CEE) nº 404/93 del Consejo, de 13 de febrero de 1993, por el que se establece la organización común de mercados en el sector del plátano.

²³ Estas normas son reguladas para los productos incluidos en el anexo 1 del Reglamento 2200/96 por la Comisión Europea basándose en la clasificación CEE (ONU); las no reguladas por la Comisión lo son por cada estado miembro.

- Intervenciones de retirada. Con el fin de adecuar la oferta a la demanda, las OPFH pueden retirar del mercado cualquier producto que comercialicen y para el que han sido reconocidas. Las retiradas de algunos productos²⁴ tienen derecho a percibir una Indemnización Comunitaria de Retirada (I.C.R.) financiada por el FEOGA – Garantía. Las OPFH pueden complementar la cuantía de la I.C.R. y financiar su coste con cargo a los Fondos Operativos. Para el resto de los productos, las OPFH tienen la facultad de establecer compensaciones por retirada e imputar el gasto a los Fondos Operativos.

Intercambios con Países Terceros. Las importaciones y exportaciones de frutas y hortalizas frescas están sujetas a la concesión de certificados de importación o de exportación.

Todas las importaciones están gravadas con el arancel aduanero común, excepto los contingentes arancelarios fruto de los acuerdos de la UE con países terceros países de creciente importancia en los últimos años (ver Anexo I sobre Acuerdos de la UE con Países Terceros). Así mismo, con el objetivo de evitar que los productos importados se vendan en el mercado comunitario por debajo de un determinado límite, se regula un sistema de precios de entrada para un grupo de productos²⁵. Este mecanismo permite establecer tasas o sanciones que gravan los productos que no respetan dichos precios. La Comisión de la Unión Europea fija los precios de entrada, para cada campaña, por producto y orígenes de las mercancías.

Las exportaciones están acogidas a un régimen de restituciones a la exportación basado en la diferencia entre el precio interior de la U.E. y el precio mundial. Las restituciones se conceden a determinados productos y para destinos concretos. El volumen de estas ayudas se ha reducido, en los últimos años, como consecuencia de los acuerdos en el marco de la Ronda Uruguay del GATT (General Agreement on Trade and Tariffs).

La OCM de frutas y hortalizas regula también la posibilidad de constituir interprofesionales y establece los requisitos que este tipo de entidades han de reunir para poder ser reconocidas como tal. Las interprofesionales reconocidas pueden realizar determinadas funciones en la ordenación del mercado, entre ellas se encuentra la posibilidad de extender a todos los operadores y productores del sector los acuerdos adoptados por la organización interprofesional, es decir, el mecanismo conocido como la “extensión de norma”.

La OCM del plátano se basa en dos pilares fundamentales: la ayuda compensatoria que garantiza un nivel de renta mínimo a los productores, y el sistema de contingentes de importación que limita las cantidades a importar procedentes de terceros países en condiciones preferenciales. La OCM contempla también otros mecanismos de regulación como las normas de calidad y las Organizaciones de Productores, con objetivos similares a los definidos para el resto de las frutas y hortalizas.

²⁴ Los incluidos en el Anexo II del Reglamento 2.000/96. Estos productos son: coliflores, tomates, manzanas, uvas, albaricoques, nectarinas, melocotones, peras, berenjenas, naranjas, mandarinas, clementinas, satsumas, limones, melones y sandías.

²⁵ Tomates, pepinos, alcachofas, calabacines, naranjas, mandarinas, limones, manzanas, uvas, peras, albaricoques, cerezas, nectarinas, melocotones y ciruelas.

Como efectos de las obligaciones derivadas de las OPFH y de las propias exigencias del mercado, primero en las gamas orientadas a la exportación y luego, más despacio, en las restantes, se están poniendo en marcha planes de producción y otras medidas orientadas a disciplinar la producción agraria, cuestión imprescindible para el desarrollo comercial del sector, y única forma de salvar el problema derivado de la fragmentación de las explotaciones agrarias en gran parte de los sectores.

Los planes operativos han permitido realizar importantes inversiones en mejora de las instalaciones con ayudas públicas, así como desarrollar programas ambientales y de mejora de la comercialización.

En la actualidad hay dos cuestiones que tienen un peso decisivo en el futuro del sector: la apertura de las fronteras de la Unión Europea a productos hortofrutícolas de países terceros y la ampliación de la UE. Los posibles efectos de una y otra son diferentes para cada uno de los sistemas productivos especificados al principio:

- Los acuerdos con los países del Mediterráneo Sur aumentan la competencia de sus producciones con los sistemas más intensivos de la producción hortofrutícola española (productos extratempranos del sureste y Canarias, fresa y cítricos). Sin embargo, la ampliación de la UE aumenta el número de posibles consumidores para estas producciones.
- La ampliación de la UE puede tener repercusiones negativas en los productores de patata y fruta dulce, en especial de pera y manzana, ya que algunos de los candidatos son productores.
- La mayor entrada de productos del hemisferio sur de contratemperada puede afectar negativamente a la producción de pera y manzana europea, basada en el mantenimiento en cámara y la venta a lo largo del año.
- La mayor entrada de banana puede afectar negativamente a la producción de plátano canario, pero a su vez la ampliación de la UE amplía el mercado consumidor.

1.5.2. Normativa de seguridad e higiene alimentaria

La importancia de la alimentación sobre la salud de los ciudadanos y la creciente preocupación de estos por la calidad y sanidad de los alimentos que consumen, unido a las crisis alimentarias sufridas en los años noventa, han motivado que la seguridad alimentaria sea un objetivo transversal de la Unión Europea que como tal está integrado en la totalidad de las políticas comunitarias. Así, la reforma de la PAC, realizada en el marco de la Agenda 2000, incorporó la seguridad e higiene de los alimentos a los objetivos de la PAC y posteriormente se ha reforzado dicho objetivo en la revisión intermedia de 2003.

El objetivo fundamental de la política de seguridad alimentaria de la Unión Europea es garantizar un alto nivel de protección de la salud humana y de los intereses de los consumidores en relación con los alimentos, teniendo en cuenta la diversidad, y garantizando, al mismo tiempo, el correcto funcionamiento del mercado interior. La nueva política europea de seguridad alimentaria se basa en la aplicación de un enfoque integrado «de la granja a la mesa» que cubre todas las fases de la cadena alimentaria, incluida la producción primaria, la transformación, el almacenamiento, el transporte y la venta al por menor.

Estos cambios han supuesto la reforma de las disposiciones comunitarias sobre seguridad e higiene alimentaria, con gran relevancia en el funcionamiento y estrategias de las empresas de frutas y hortalizas frescas. La UE ha adoptado un considerable número de normas sobre seguridad alimentaria, vinculantes para todos los países de la Unión que han transpuesto o tienen que transponer a su legislación nacional dichas normas. En el anexo legislativo se relacionan las normas más relevantes, europeas y nacionales, relacionadas con los temas expuestos.

Las empresas de frutas y hortalizas frescas se han visto también afectadas por las normas comunes que regulan el etiquetado, la presentación y la publicidad de los productos alimenticios. Estas normas tienen como fin, por una parte, informar y proteger a los consumidores, y, por otra, impedir que las diferentes legislaciones nacionales entorpezcan la libre circulación de los alimentos. La normativa comunitaria ha sido transpuesta a la legislación española y a ella están sujetas las distintas empresas del sector (Ver Anexo I “Legislación sobre Seguridad e Higiene Alimentaria”).

1.5.3. Normativa de apoyo a la mejora de la transformación y comercialización de los productos agroalimentarios.

El Reglamento (CE) 1257/1999 del Consejo, de 17 de mayo, sobre ayudas al desarrollo rural a cargo del Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA) regula en el Capítulo VII un programa de ayudas dirigido a mejorar y racionalizar el proceso de transformación y comercialización de los productos agroalimentarios. El objetivo de estas ayudas es apoyar las inversiones que realicen las empresas agroindustriales con el fin de mejorar las condiciones de salida al mercado de los productos y orientar la producción a las tendencias del consumo y a las exigencias sanitarias y ambientales. Las empresas de frutas y hortalizas frescas pueden beneficiarse de estas ayudas, siempre y cuando no puedan acogerse al sistema de ayudas regulado por la OCM (Planes de Mejora de las organizaciones de productores). El Capítulo VII del Reglamento (CE) 1257/1999 está desarrollado en España a través del Real Decreto 117/2001, de 9 de Febrero, por el que se establece la normativa básica de fomento de las inversiones para la mejora de las condiciones de comercialización y transformación de los productos agrarios, silvícolas, y de la alimentación.

Por otra parte, las empresas del sector tienen la posibilidad de acceder a las ayudas, que de forma específica, regulan las diferentes Comunidades Autónomas para la mejora y modernización de las mismas. Así mismo, algunas empresas, ubicadas en territorios Leader + o PRODER II, pueden también acogerse a los apoyos, que con similar fin, tienen estos programas de desarrollo rural en sus respectivos territorios²⁶.

²⁶ Comunicación de la Comisión de la UE a los Estados miembros, de 14 de abril de 2000, por la que se fijan orientaciones sobre la Iniciativa Comunitaria de Desarrollo Rural Leader Plus (2000/C 139/05).

1.6. Recursos

El sector de frutas y hortalizas frescas cuenta con los siguientes recursos:

- Organizaciones interprofesionales con niveles muy distintos de funcionamiento:
 - INTERCITRUS²⁷, para naranja y satsuma. Única que tiene una extensión de norma para promoción y ha realizado ya varias campañas.
 - AILIMPO²⁸, para limón.
 - AIPEMA²⁹ en pera y manzana.
- Entidades privadas de promoción genérica: destaca la presencia de la Asociación 5 al día, formada por empresas de las distintas fases del sector y cuyo objetivo es la promoción genérica. Otra de interés es la Fundación Sabor y Salud.
- Red de MERCA, integrados en MERCASA. Ofrecen un espacio común para los operadores en destino, facilitan la estructura logística y aportan información de ventas y precios, lo que facilita la transparencia del mercado.
- Existencia de un comité específico para la aplicación de la trazabilidad en este sector en el seno de AECOC.
- Denominaciones de Origen e indicaciones de calidad. Existen 15 denominaciones de origen e indicaciones de calidad, además de algunas marcas certificadas. El peso real en el mercado de los distintivos de calidad diferencial es menor en las frutas y hortalizas frescas que en otras producciones.

Real Decreto 2/2002, de 11 de Enero, por el que se regula la aplicación de la iniciativa comunitaria "Leader Plus" y los programas de desarrollo endógeno de grupos de acción local, incluidos en los Programas Operativos Integrados y en los Programas de Desarrollo Rural (PRODER).

²⁷ O.M de 27 de Noviembre de 1998. B.O.E n 288 de 2 de Diciembre.

²⁸ O.M de 27 de Noviembre de 1998. B.O.E n 288 de 2 de Diciembre.

²⁹ O.M. de 30 de Junio de 1998. B.O.E número 165 de 11 de Julio.

Denominaciones de Origen e Indicaciones de Origen

Denominación de Origen (DOP) e Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP)	Reglamento Vigente		Reglamento C.E. De Registro	
	O.M.	B.O.E.	R.C.E. N°	D.O.C.E.
Frutas y Hortalizas Frescas				
• Nísperos Callosa d'En Sarria (DOP)	14-01-92	04-04-92	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Uva de mesa embolsada "Vinalopó" (DOP)	15-02-91	02-03-91	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Melocotón de Calanda (DOP)			2446/00 de 06-11-00	07-11-00
□ Cereza del Jerte (DOP)	APA/148/2003 de 17-01	03-02-03		
• Manzana Reineta del Bierzo (DOP)	15-12-00	01-01-01	2601/01 de 28-12-01	29-12-01
• Kaki Ribera de Xúquer (DOP)	24-10-01	09-11-01	245/02 de 08-02-02	09-02-02
• Cereza de la Montaña de Alicante (IGP)	18-12-91	18-02-92	1107-96 de 12-06-96	21-06-96
	31-01-94	09-02-94		
• Manzana de Girona (IGP)	11-07-01	25-07-01	1491/03 de 25-08-03	26-08-03
• Cítricos Valencianos (IGP)	18-07-01	03-08-01	865/03 de 19-05-03	20-05-03
• Clementinas de las Tierras del Ebro (IGP)	22-11-01	10-12-01	1665/03 de 22-09-03	23-09-03
□ Chirimoya de la Costa Tropical de Granada-Málaga (DOP)	APA/3120/2002 de 27-11	11-12-02		
• Peras de Roncón de Soto (DOP)	APA/3066/2002 de 25-11	05-12-02	738/04 de 21-04-04	22-04-04
◆ Pera de Jumilla (DOP)				
• Espárrago de Navarra (IGP)	13-07-93	27-07-93	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
	APA/ 2926/2003 de 08-10		526/04 de 22-03-04	23-03-04
• Espárrago de Huétor-Tájar (IGP)	02-04-97	18-04-97	547/00 de 14-03-00	15-03-00
	30-05-01	13-06-01		
• Alcachofa de Tudela (IGP)	30-05-01	13-06-01	1971/01 de 9-10-01	10-10-01
• Alcachofa de Benicarló (DOP)	APA/608/2002 de 28-02	20-03-02	1979/03 de 11-11-03	12-11-03
• Calçot de Valls (IGP)	14-11-01	28-11-01	905/02 de 30-05-02	31-05-02
□ Patata de Galicia (IGP)	APA/1046/2002 de 24-04	11-05-02		
□ Ajo Morado de las Pedroñeras (IGP)				
□ Patata de Prades (IGP)	APA/2400/2002 de 12-09	02-10-02		
	APA/3169/2003 de 29-10			
◆ Pimiento Riojano (IGP)				
□ Coliflor de Calahorra (IGP)				

Fuente: Dirección General de Alimentación (MAPA).

- Inscrita en el registro comunitario
- Transmitida la solicitud de registros a la Comisión Europea
- ◆ Publicada la solicitud de registro en el DOCE

2. Diagnóstico de la comercialización

2.1. La producción española de frutas y hortalizas

2.2. Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción

2.3. Análisis de la estructura empresarial de la cadena de producción

2.1. La producción española de frutas y hortalizas

2.1.1. La producción agraria

La participación del conjunto de las frutas y hortalizas en la Producción Final Agraria supone casi el 32%. Se incluyen tanto las destinadas a consumo en fresco como las transformadas.

La superficie de frutas y hortalizas se extiende por todo el territorio nacional y abarca desde las zonas más productivas de la agricultura española, hasta los huertos de los ruedos de los pequeños municipios cuyas producciones se destinan al autoconsumo o, como mucho, al consumo local. A los efectos de este trabajo, interesa destacar el comportamiento de la superficie de regadío de frutales, huerta al aire libre e invernadero. No se considera ni la superficie de secano, que apenas entra en el mercado para la gran mayoría de las producciones, ni los árboles dispersos. En este capítulo no se consideran los frutos secos, que cuentan con una cadena de producción específica.

Principales datos de las hortalizas			
	1999	2001	Variación
Superficie en regadío al aire libre. Hectáreas	300.282	295.040	-1,75%
Superficie protegida. Hectáreas	76.154	74.776	-1,81%
Producción total. Toneladas	12.909.100	12.885.810	-0,18%
Destinada a industria. Toneladas	2.587.248	2.403.861	-7,09
Participación de destino a industria	20%	18,6%	

Fuente: Elaboración propia sobre datos. MAPA.

Entre 1999 y 2001, la superficie de regadío al aire libre destinada a estas producciones prácticamente se mantiene (-1,75%), aunque había subido un 6% en los cinco años precedentes. La superficie protegida ha bajado en una cifra similar, pero había subido en más de un 11% en los cinco años precedentes. Entre 1999 y 2001 la producción se ha mantenido, pero había ascendido en un 23,7% en los cinco años precedentes, y la participación del producto destinado a consumo en fresco dentro del producto vendido ha pasado del 83,8% (1995) al 79%. (1999) y 81,4% (2001).

Principales productos protegidos (2001)

	Superficie en regadío		Rendimiento		Destino (toneladas)	
	Hectáreas		Kg / hectárea		Fresco	Transformados
	Aire libre	Protegido	Aire libre	Protegido		
Espárrago	10.143	2.709	4.672	4.421	43.250	19.782
Lechuga	35.362	807	27.044	36.907	931.480	5.725
Sandía	8.645	5.679	41.052	49.543	650.482	-
Melón	23.073	11.423	26.293	34.558	1.011.889	124
Calabacín	1.660	3.782	32.732	54.782	253.752	4.035
Pepino	1.875	5.852	28.191	84.510	535.578	831
Berenjena	2.333	1.381	28.683	58.545	132.729	10.131
Tomate total	45.764	16.423	53.319	92.683	2.231.753	1.673.319
Pimiento	11.251	11.070	22.919	64.699	853.685	95.034
Fresa y fresón	1.629	8.100	9.496	36.953	254.103	57.907
Judías verdes	11.453	6.870	11.789	18.617	208.523	45.972
Champiñón (áreas)	-	30.384	-	3.607	41.168	68.129
Setas (áreas)	-	1.150	-	5.261	6.050	-

Fuente: MAPA.
Incluye cuarta gama

En términos generales, son las producciones que se cultivan bajo plástico, las más intensivas, las que configuran la parte esencial de los sistemas productivos más modernizados y estructurados. Coinciden con las primeras en orientarse a la exportación hacia los restantes países europeos. A esta dinámica se han incorporado desde hace unos años algunas producciones intensivas de exterior como las lechugas.

	Cítricos		
	1999	2001	Variación
Superficie en regadío	61.742	268.676	2,6%
Producción	5.683.683	5.738.660	0,97%
Participación exportación	56,80 %	56,40 %	
Participación consumo interior fresco	27,80 %	29,60 %	
Participación industria	15,40 %	14,00 %	

Fuente: Elaboración propia sobre datos MAPA

La superficie de cítricos subió casi un 6% entre 1995 y 1999 y un 2,6% entre 1999 y 2001, mientras la producción lo hacía en un 18,3% en la primera etapa y un 1% entre 1999 y 2001. En lo referente al destino de la producción, ha aumentado la exportación entre 1995 y 1999 y luego se ha mantenido. Ha disminuido la participación del destino a industria, aunque en los dos últimos años hay un ligero repunte. Esta es una de las producciones donde el destino a industria y fresco son complementarios y provienen de las mismas explotaciones, de manera que el buen funcionamiento de las retiradas para industria es esencial para el desarrollo de la campaña.

Frutales (*)			
	1999	2001	Variación
<i>Superficie en regadío</i>	216.693	216946	0,1 %
<i>Producción</i>	3.637.182	3.780.147	393 %
<i>Participación consumo fresco</i>	86,09%	85,10 %	
<i>Participación industria</i>	13,91%	14,90 %	

(*) Excluidos frutos secos

Fuente : Elaboración propia sobre datos. MAPA

En el resto de los frutales, excluidos frutos secos, la superficie de los árboles en producción ha aumentado un 9,25% entre 1995 y 1999, mientras la producción lo ha hecho en un 31,25%. Entre 1999 y 2001, la superficie se ha mantenido y la producción ha aumentado casi un 4%.

2.1.2. El comercio mayorista de frutas y hortalizas

El sector de frutas y hortalizas frescas no es considerado dentro de los sectores de la industria alimentaria por el INE, lo que supone que no está incluido en la Encuesta Industrial. No obstante, se incluye dentro de las empresas comerciales (código 5131) en el que están los mayoristas de frutas, hortalizas y verduras. El INE recoge la existencia de 9.737 empresas con una facturación superior a los 20.000 millones de euros en el 2001. En 1998 recogía casi la misma cifra de empresas y unos 16.320 millones de euros. El incremento de la facturación ha sido superior al 24% en cuatro años. La facturación del sector comercial mayorista de frutas y hortalizas lo consolidan como el principal dentro del sistema agroalimentario español y uno de los que muestran mayores crecimientos.

A la hora de valorar la importancia de este sector, hay que sumar el enorme volumen de mano de obra que absorbe.

2.1.3. Los sistemas productivos específicos dentro de la producción de frutas y hortalizas

Sistemas altamente intensivos de producción

Destinan más del 50% de su producción al mercado europeo. Sus productos se canalizan a través de la gran distribución, incorporan tecnología a un ritmo muy alto y están bastante organizados mediante las figuras de cooperativas y SAT. La coordinación vertical entre la fase agraria y la primera puesta en mercado es muy alta, bien mediante formulas cooperativas con un alto nivel de disciplina, bien mediante relaciones de capital o bien mediante fórmulas contractuales. Conforman sistemas locales de producción con problemas de residuos, ordenación del territorio, mercado de trabajo, etc. Han dado lugar a una importante red de empresas de servicios en su entorno. Todos ellos han generado un importante sector de manipulación y adecuación del producto y sacan sus productos en invierno, cuando los productos tradicionales no están en los mercados. Las producciones del norte de África constituyen su principal competidor; donde ya se han instalado algunos de los mejores productores originarios de estas áreas.

Dentro de ellos se destacan los siguientes:

- Sistema de producción hortícola intensivos. Centrados en el sureste peninsular, su centro está en Almería y Murcia y abarca también el sur de Alicante, Granada y Málaga. Está centrado en la producción de tomate, judía verde, pimiento, pepino, calabacín, berenjena, melón y sandía. Su época de producción abarca los meses de invierno, ampliándose cada vez más. En la actualidad está operativo desde octubre a mayo. Casi toda la producción es en invernadero y padece graves problemas de abastecimiento de agua y de residuos. Está muy concentrado en algunas comarcas, donde los problemas ambientales son considerables. La principal diferencia entre Murcia y Almería es la existencia en la primera de grandes unidades de producción en la fase agraria, que ha permitido un salto cualitativo en la organización global de la cadena de producción. No tiene apenas vinculación con la industria transformadora³⁰. En este apartado hay que considerar algunas hortalizas de exterior muy extensivas como las lechugas y similares.
- Sistema de producción de tomate de Canarias. Tiene características muy similares al anterior, aunque está menos concentrado geográficamente. El mayor problema es la falta de disponibilidad de agua, por lo que se ha introducido en la instalación de desaladoras. Los problemas logísticos de las islas para la puesta en mercado les han llevado a reforzar su organización interna para solventarlos. El peso en la exportación es muy alto dentro de un sector muy concentrado, que cuenta con grandes unidades de producción en la fase agraria. Han desarrollado mecanismos originales para solventar los problemas de mano de obra mediante aparcerías, alterando la estructura de la cadena de producción. No tiene vinculación con la industria transformadora.

³⁰ En las zonas donde existe la industria como Murcia se mandan los sobrantes comerciales.

- Sistema de producción de la fresa. Se localiza en Huelva. Similar a los dos anteriores, pero centrado en el monocultivo de la fresa. También altamente organizado, con grandes productores conjuntamente con pequeños agricultores, centrado en la exportación y gran incorporador de tecnología. Tiene menos meses de actividad que los dos anteriores. Únicamente destina a industrias los desechos físicos o comerciales.

Sistemas específicos de producción de frutas

Todas las frutas tienen elementos comunes importantes, diferenciándose por el mayor o menor destino a la exportación, la duración de la campaña, que a su vez depende de la temporada de recolección y de las posibilidades de mantenimiento en cámara para alargar la campaña de venta. Existen también grandes diferencias organizativas.

Dentro de las frutas conviven subsectores grandes junto a otros de reducidos volúmenes. Los principales son:

- Cítricos. Esta gama de productos constituyó la primera gran corriente exportadora de nuestro país, que posteriormente arrastró a las restantes utilizando su saber hacer y las vías logísticas abiertas. El peso del cooperativismo está en torno al 35%, existiendo además numerosas OPFH. Tiene su centro en la Comunidad Valenciana, pero se extiende también por Andalucía, que está creciendo, Murcia y Cataluña. Se ha extendido mucho la campaña, que dura ya gran parte del año, con excepción del verano y una parte de la primavera. En este sector hay un cierto solapamiento entre la producción destinada a la industria, que cuenta con ayudas en la OCM, y la destinada a fresco. Las retiradas para la industria son fundamentales para el buen desarrollo de la campaña. Está muy organizado y cuenta con dos de las organizaciones interprofesionales más activas y con estructuras de segundo grado eficaces.
- Plátano. Localizado en Canarias. Este sector ha tenido que pasar en muy poco tiempo, desde primeros de los noventa, cuando se aprobó la OCM, de disponer de la exclusiva en el mercado español a tener que competir con las producciones de terceros países y con las producciones de los territorios de ultramar de los países miembros de la UE. Desde entonces se ha producido un gran salto organizador y verticalizador. Prácticamente toda la producción está en OPFH y la mayor parte de los grandes operadores en origen se han vinculado a operadores peninsulares e internacionales de plátano, dando lugar a un importante proceso de verticalización. El primer escalón comercializador está bastante concentrado.
- Pera y manzana. La principal zona productora está en el valle del Ebro (Lleida y Huesca). El desarrollo del sistema de producción local, al igual que el del resto de Europa, se basa en la producción de temporada, que se ha alargado, y el mantenimiento en cámaras para su venta a lo largo del año. Esto ha requerido fuertes inversiones en frío sobre cero. La entrada, aun reducida, de fruta de contratemporada del Hemisferio Sur pone en cuestión la pervivencia del sistema. Este sector está orientado hacia el mercado interior y se ve obligado a competir con las producciones de los restantes países europeos. Está menos organizado y, aunque hay un número considerable de cooperativas, adolecen de deficiencias en disciplina interna, organización y tecnología. Cuenta con algunas entidades comercializadoras de segundo grado que están estructurando la producción.

- Fruta de temporada (albaricoque, melocotón, ciruela, cereza, níspero, higos, uva de mesa, etc.)³¹. En algunos de estos productos se complementan las zonas productoras españolas. La mayoría cuentan con bastantes cooperativas y OPFH. El sector está organizado y en buena medida enfocado a la exportación. La innovación tecnológica y varietal lleva un ritmo menor que en hortalizas. Estas producciones compiten bien en la Unión Europea y no tienen problemas de entrada de productos de países terceros.

Producción de la patata

Existen cuatro tipos preferentes de producción de patata según la temporada de recolección, con variedades y áreas de cultivo diferentes:

- Patata extratemprana y temprana: centrada en Andalucía y el Mediterráneo y orientada a la exportación. Su cultivo ha sido desplazado por dos motivos: en primer lugar, la competitividad creciente de las producciones de África, sobre todo Egipto, y, en segundo lugar, otras alternativas más rentables para las tierras donde se producía. La patata temprana se mantiene mejor, pero su producción no es muy significativa.
- Patata de media estación y tardía. Orientada al mercado español, aunque tradicionalmente también se ha exportado a Portugal. Las principales áreas de producción están en Castilla y León, aunque hay más zonas productoras del interior. Su superficie se ha reducido mucho desde la entrada en la UE, aunque han aumentado paralelamente sus rendimientos, por lo que la caída de la producción ha sido menor. En buena medida, ha sido desplazada por producciones más seguras (amparadas por la PAC). En los primeros años tras el ingreso en la UE, se produjo una importación masiva de patata francesa. Este país se ha convertido en el principal suministrador, aprovechando el deficiente suministro del sector español en los meses que abarcan de noviembre a febrero, debido al mal tratamiento poscosecha. Desde entonces ha habido un cambio de variedades, ha cambiado el mercado y ahora están surgiendo algunas OPFH que trabajan de forma adecuada.

Huerta de interior

Las restantes producciones no tienen una identidad clara. Abarcan todos los productos de huerta de temporada y se extiende por todo el territorio. En ella se incluyen áreas de producción tan características como la huerta del Valle del Ebro, el Guadalquivir, el Guadiana, el Tajo, etc. junto a los huertos de los ruedos de los pueblos. Su grado de organización es muy diverso, aunque en ningún caso llega al nivel de los sistemas intensivos. En ellas se encuentran producciones como la zanahoria, puerros, tomate, pimiento, coliflor, ajos, cebollas, etc. Dentro de este capítulo hay producciones en las que tiene mucho peso la industria. En esta huerta es donde se encuentran más productos acogidos a indicaciones de calidad.

³¹ La mayor parte son frutas de hueso, pero hay algunas otras como los higos o la uva de mesa. Se caracterizan por comercializarse únicamente en la temporada de recolección.

2.2. Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción

En este capítulo se consideran únicamente las frutas y hortalizas consumidas en fresco, no aquellas que se destinan a la elaboración de conservas, zumos o congelados. Se considera que la cuarta gama es una variación de la preparación y adecuación para el consumo, aunque suponga una transformación mucho más radical.

Los agentes que se analizan en esta cadena comercial juegan distintos tipos de funciones en la cadena de producción:

- Asumen las tareas de adecuación del producto para su entrada en el mercado. Éstas difieren según el segmento al que vayan dirigidas: mientras unas han sido normalizadas y envasadas e incluso tienen trazabilidad, otras se comercializan tras un simple “encarado”.
- Realizan tareas logísticas: transporte y en su caso almacenamiento.
- Realizan tareas meramente comerciales: puesta en mercado en origen o destino.
- Realizan operaciones en el mercado exterior: importan o exportan productos.

Con frecuencia se intercalan unas y otras. Además, hay que tener en cuenta que en este sector se está alcanzando rápidamente un nivel considerable de verticalización mediante diversos mecanismos. Además, la inexistencia de transformaciones radicales facilita el desarrollo de la actividad de las empresas de una fase en las adyacentes.

Todas las empresas consideradas asumen la responsabilidad empresarial sobre el producto. Sin embargo, en este sector es frecuente la existencia de operadores logísticos que realizan gran parte de las tareas de la cadena de producción. Algunos de los operadores del sector actúan asumiendo la responsabilidad empresarial del producto, por lo que forman parte del núcleo duro de la cadena de producción, o en calidad de empresas de servicios, cuando así lo demanda el cliente. Hay que tener en cuenta que la logística de los productos que deben mantenerse a frío sobre cero es particularmente compleja. La mayor parte de las producciones del sector de frutas y hortalizas frescas no se almacenan. En todo caso se mantienen unos pocos días con objeto de homogeneizar el producto y escalonar su salida al mercado. La gestión de este almacenamiento es muy importante para evitar el deterioro. Generalmente es realizado por el operador comercial en origen.

Existen sin embargo algunas producciones en las que la gestión del almacenamiento es fundamental en la gestión de la campaña. Entre ellos destacan:

- Manzana y pera: la campaña de la fruta europea está organizada de manera que la cosecha anual se va sacando a lo largo del año. Durante toda la campaña se mantiene en cámaras de atmósfera controlada. Este producto se enfrenta a los productos de contraestación del Hemisferio sur.
- Plátano: normalmente la última etapa tiene lugar en cámaras de atmósfera controlada, lo que permite el transporte a largas distancias y facilita la gestión de la puesta en mercado.

- Cítricos: el almacenamiento juega el mismo papel que en manzanas y peras, permitiendo poner producto en mercado casi todo el año.
- Melocotón, uva de mesa, etc: el almacenamiento en condiciones adecuadas permite alargar la temporada de entrada en el mercado, aunque éste se limita a unos meses. En el caso de la uva de mesa es una función fundamental para que el producto llegue en buen estado al día de Nochevieja.

En algunas gamas de productos, especialmente en cítricos y algunos otros frutales, la recolección es tradicionalmente asumida por el primer operador comercial en origen, debido a que la mayor parte de la cosecha se vende en árbol. Esto significa que este operador organiza la entrada en almacén y el ritmo de recolección, retira el destrío y asigna en la práctica los volúmenes para la industria.

Las fases fundamentales que se identifican son: producción agraria, primera puesta en mercado y comercialización en destino. La adecuación para la venta (normalización y en su caso envasado) puede ser asumida por cualquiera de ellas, aunque normalmente es el operador del mercado en origen el que la realiza. Esta cadena se adecua al destino del producto. Por ejemplo, en los mercados de radio corto desaparece la comercialización en destino.

El sector de frutas y hortalizas forma un conjunto muy amplio (se estima que hay unos 10.000 operadores sin contar a los minoristas ni a las explotaciones agrarias) y heterogéneo, poco concentrado y con operadores y mecanismos de mercado diferentes según orígenes, aunque las últimas fases de la cadena de producción son comunes. Este hecho hace conveniente la delimitación de producciones homogéneas con comportamientos específicos, generalmente vinculadas a áreas concretas de producción. En este sentido hay que considerar los “sistemas productivos”, con especificidades bien delimitadas, definidos en el apartado anterior.

También hay que tener en cuenta que, como se analizó en el apartado sobre el comportamiento de los mercados, el tipo de cadena comercial que se configura está determinado por el destino del producto.

En este sentido, dejando a un lado los productos destinados al mercado de radio corto, se configuran dos tipos de canales de comercialización:

- Canal de comercialización moderno: referido a los productos destinados a la gran distribución. En este se encuentran los mayores operadores tanto de origen como de destino. Son frecuentes los protocolos de producción y los acuerdos a medio plazo. La mayoría de las empresas están certificadas. Los niveles de verticalización son altos y, en buena medida, ha desaparecido el paso por los mercados centrales.
- Canal de comercialización tradicional: referido a los productos caracterizados por su paso por los mercados centrales y su venta en fruterías tradicionales.

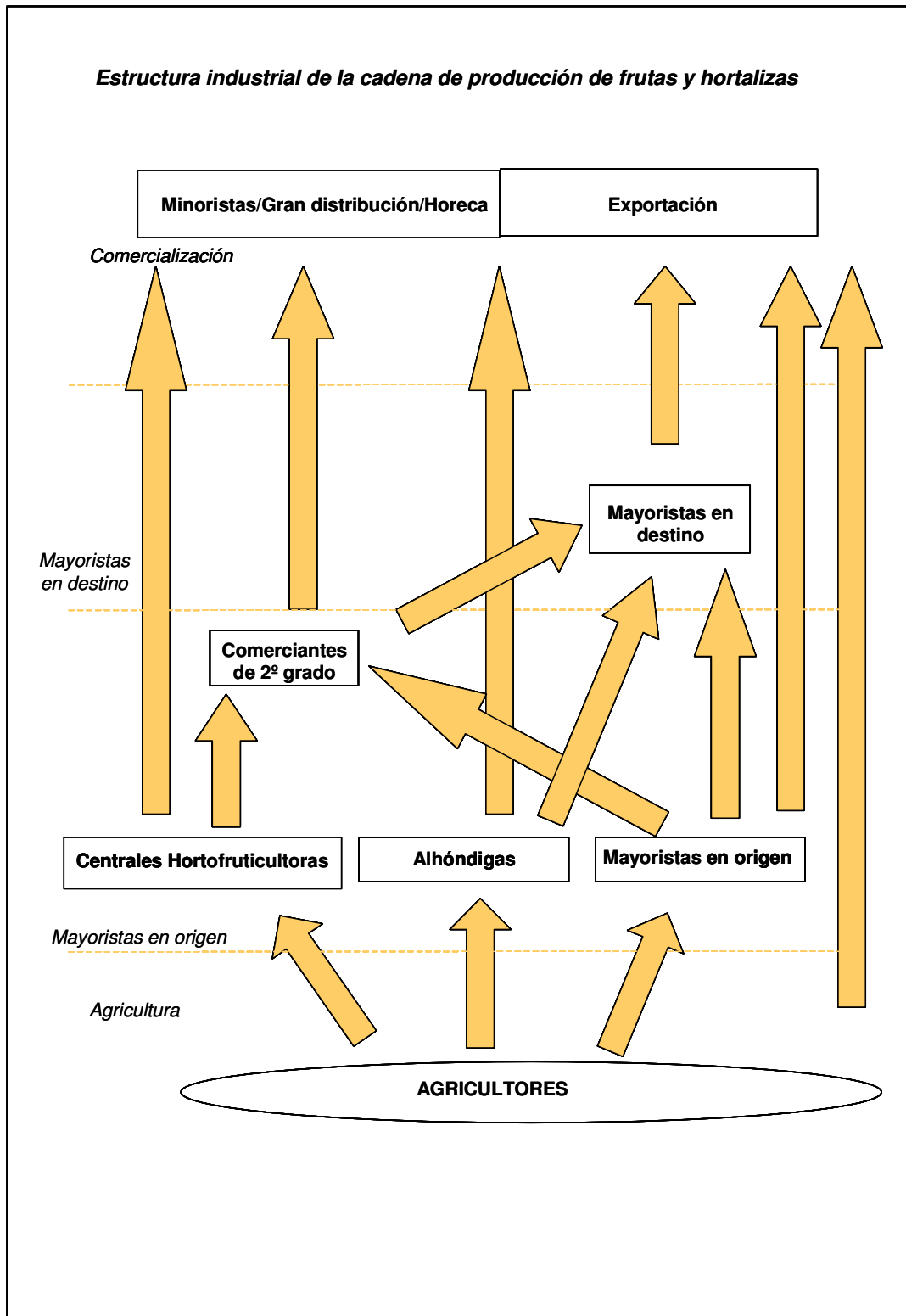
La diferencia entre ambos tipos no es nítida. Dentro de los mercados centrales se encuentran empresas que han alcanzado niveles de verticalización considerables con sus suministradores. A la vez hay empresas de la gran distribución que compran en los mercados centrales, y redes de frutería que se están verticalizando con mayoristas en destino y realizan acuerdos de suministro con las fases anteriores. Aún así es posible hacer una aproximación al peso de cada uno de estos canales según gamas³².

<i>Estimación del volumen de frutas y hortalizas comercializado en cada canal comercial</i>			
	<i>Tradicional</i>	<i>Moderno</i>	<i>Radio corto</i>
Patatas	40-45%	30-35%	25-30%
Hortalizas	60-65	25-30%	5-10
Frutas	55-60	25-30%	10-15

Fuente: Centro de Documentación de Saborá

El peso del canal comercial moderno es mayor en los productos de fuera de temporada. Igualmente el volumen del producto exportado en este canal es considerablemente superior al del mercado interior.

³² Saborá.



2.2.1. La fase agraria. Las explotaciones agrarias

El Censo Agrario de 1999 recoge 71.743 explotaciones cuya orientación técnico económica predominante es la horticultura y flores y 271.135 en frutales. Estas cifras incluyen el conjunto de las que destinan su producción al consumo en fresco y las orientadas a la industria, así como el cultivo en invernadero, altamente tecnificado, y las producciones al aire libre. Las condiciones de producción de unas y otras son completamente diferentes.

El análisis de la evolución entre 1989 y 1999 del número de explotaciones agrarias muestra que existe una tendencia decreciente. No obstante, se mantiene la superficie total, incrementándose por tanto el tamaño medio de las explotaciones, que sigue siendo muy bajo tanto en horticultura y flores como en frutales y cítricos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que este sector está muy intensificado, especialmente la horticultura, de manera que los análisis basados en la superficie son incompletos. Cabe resaltar el incremento del tamaño en este periodo, muy alto sobre todo en horticultura. Este análisis se refiere a las explotaciones que tienen como orientación productiva principal (OTE) las frutas, hortalizas y flores. El número total de explotaciones que tienen estas producciones es muy superior, pero la mayor parte de ellas quedan fuera de los sistemas productivos especializados.

Estas cifras globales no permiten apreciar la dualidad que existe en el sector agrario de frutas y hortalizas. Junto a una enorme mayoría de pequeñas explotaciones, se encuentran algunas grandes unidades de producción, las “agrofactorías vegetales”, enormes empresas productoras que tienen verticalizada la producción agraria y la comercialización y se han convertido en líderes de los sistemas productivos más avanzados y competitivos. Estas explotaciones son las de mayor dimensión laboral dentro del sector agrario. Por otro lado, la disciplina de algunas cooperativas, también especialmente en los sectores más competitivos, permiten superar el problema de la escasa dimensión.

2.2.2. La primera puesta en mercado

Esta fase está compuesta por los comercializadores en origen, sean o no centrales hortofrutícolas. Las diferencias entre unos y otros son muy importantes dando acceso a uno u otro tipo de mercado. La mayor o menor participación de unos operadores u otros difiere en los sistemas productivos definidos anteriormente.

Centrales hortofrutícolas

Tienen más peso en los sistemas productivos más intensivos y mejor organizados: productos intensivos del sudeste, tomate canario, fresa, cítricos, plátano, fruta, etc. Por el contrario, su peso es menor en la huerta de temporada y en los productos que se comercializan en el mercado de radio corto.

Según la información del MAPA (Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural) existen unas 2000 centrales hortofrutícolas de manipulación y venta y unas 4000 agricultores que manipulan su producto³³.

³³ Hay 199 centrales hortofrutícolas en los MERCA, se trata de operadores en destino que realizan la normalización (Fuente: Red de mercas 2002).

La misma fuente indica que el 44,6% del producto dirigido al mercado nacional pasa por centrales hortofrutícolas, y prácticamente la totalidad del producto exportado. Se estima³⁴ que la producción que pasa por centrales hortofrutícolas supone más del 65% de la producción total. El 35% restante es el producto destinado a los canales comerciales de radio corto y una parte del canal tradicional del mercado nacional.

Entre las centrales hortofrutícolas se encuentran todas las fórmulas jurídicas, aunque hay un predominio de cooperativas, SAT y sociedades mercantiles, siendo menor la participación de las personas físicas. Tanto cooperativas como SAT suelen tener servicios de campo y una disciplina interna alta. Todas ellas suelen tener ATRIA (Asociación para Tratamientos Integrados en Agricultura) y técnicos de campo.

Es un sector poco concentrado en términos generales, donde las 5 primeras empresas sólo reúnen el 9% de la facturación total³⁵. Sin embargo, la concentración en los segmentos destinados a los mercados exteriores y en los sistemas intensivos es mayor y está creciendo. Existen algunas grandes empresas con amplia gama y fuertes volúmenes, algunas de las cuales tienen establecimientos en varias zonas y trabajan en más de uno de los sistemas productivos descritos anteriormente.

Entre las centrales hortofrutícolas se está extendiendo de prisa la aplicación de los sistemas APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y la certificación, en especial entre los que trabajan directamente para la gran distribución.

En esta categoría se encuentran las “agrofactorías vegetales³⁶”, empresas que tienen su origen en los antiguos “cosecheros–exportadores” reconocidos por el Ministerio de Comercio a partir de la Ley de Ordenación del Comercio (1966). Estas empresas se localizan sobre todo en Murcia, integran la producción agraria y la manipulación y son los mayores productores europeos de frutas y hortalizas. Tienen el mayor nivel del sector en incorporación de tecnología y logran los mayores rendimientos por metro cuadrado. Fueron los primeros que establecieron relaciones directas con la gran distribución.

Todo el producto destinado a la exportación y al canal comercial moderno dentro del mercado interior pasa por centrales hortofrutícolas.

Mayoristas en origen sin central hortofrutícola

Este colectivo está formado por un número muy alto de operadores que en general tienen una estructura muy deficiente y están muy fraccionados. Su actividad se concentra en la comercialización de los productos de los agricultores no organizados. Pueden comprar en firme o a comisión. Su participación en el mercado es mayor en las gamas menos organizadas y en los productos de temporada. Se trata de un producto poco normalizado y con serias dificultades para aplicar las normativas de seguridad alimentaria y trazabilidad.

³⁴ Estimación de A. Langreo.

³⁵ Información procedente del Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. MAPA 2003.

³⁶ Figura definida por Pedro Segura CEBAS. CSIC.

2.2.3. Mayoristas en destino y/o segunda fase comercial

Esta fase incluye diferentes tipos de operadores comerciales, caracterizados por la magnitud de su volumen, el canal comercial en el que trabajan total o parcialmente, el desarrollo de su logística y su grado de implicación en el núcleo duro de la cadena de producción, dependiendo del nivel de asunción de la responsabilidad empresarial sobre el producto. La organización de la cadena de producción en este punto es muy flexible, permitiendo la existencia de agentes que operen parcialmente en firme (es decir, asumiendo la responsabilidad empresarial sobre el producto) o bien a comisión, bajo fórmulas contractuales de servicios. Igualmente, en esta fase se encuentran operadores que asumen la responsabilidad de las tareas logísticas, convirtiéndose éstas en una parte fundamental de su actividad y su facturación. Otras las tienen completamente externalizadas³⁷.

Mayoristas tradicionales en destino.

Básicamente ubicados en los MERCA. En su interior se localizan empresas de diferentes tamaños. La mayoría son empresas pequeñas que se dedican a la venta a los detallistas. Existe un número significativo de empresas medianas que con cierta frecuencia tienen relaciones de capital accionistas comunes entre sí. En los MERCA se encuentran también establecimientos de empresas de mayor dimensión. En su red hay ubicados unos 1.200 mayoristas en destino que realizan unas ventas de 4,2 millones de toneladas por un importe de unos 3.000 millones de Euros (Alimentación en España 2003, MERCASA). A esta cifra hay que sumar una cantidad importante de mayoristas de fuera de los MERCA.

Entre los mayoristas hay algunos especializados (gama de exóticos, patatas, cebollas, ajos, plátano, etc) que han adaptado sus estructuras a su objetivo. Frecuentemente trabajan con una gama amplia de productos.

Un colectivo de estas firmas ha llegado a acuerdos de capital con operadores en destino de otras localidades. Los de dimensión mayor se han unido a algunos de los grandes operadores de los mercados europeos de frutas y hortalizas, pasando a formar parte de su capital e integrando sus actividades. Estas empresas siguen teniendo presencia en los MERCA. Pero su actividad trasciende ese ámbito.

Grandes operadores comerciales de frutas y hortalizas

Existen grandes operadores comerciales de frutas y hortalizas, que trabajan con producto importado y producido en España y que operan también en mercados extranjeros. Suelen tener toda la gama de productos. Algunos tienen instalaciones en los principales MERCA.

Aunque es frecuente que cuenten con actividad en todas las fases de la cadena de producción, su actividad principal se centra en la intermediación. Algunas de ellas cuentan con una estructura logística muy sólida, que les ha permitido que esa sea una de sus actividades principales. Otras tienen externalizado este servicio. Trabajan tanto en firme como a comisión.

³⁷ Cabe resaltar la magnitud del sector transportista y en general logístico que se mueve en torno a la cadena de producción de frutas y hortalizas.

Dentro de este colectivo de empresas se encuentran:

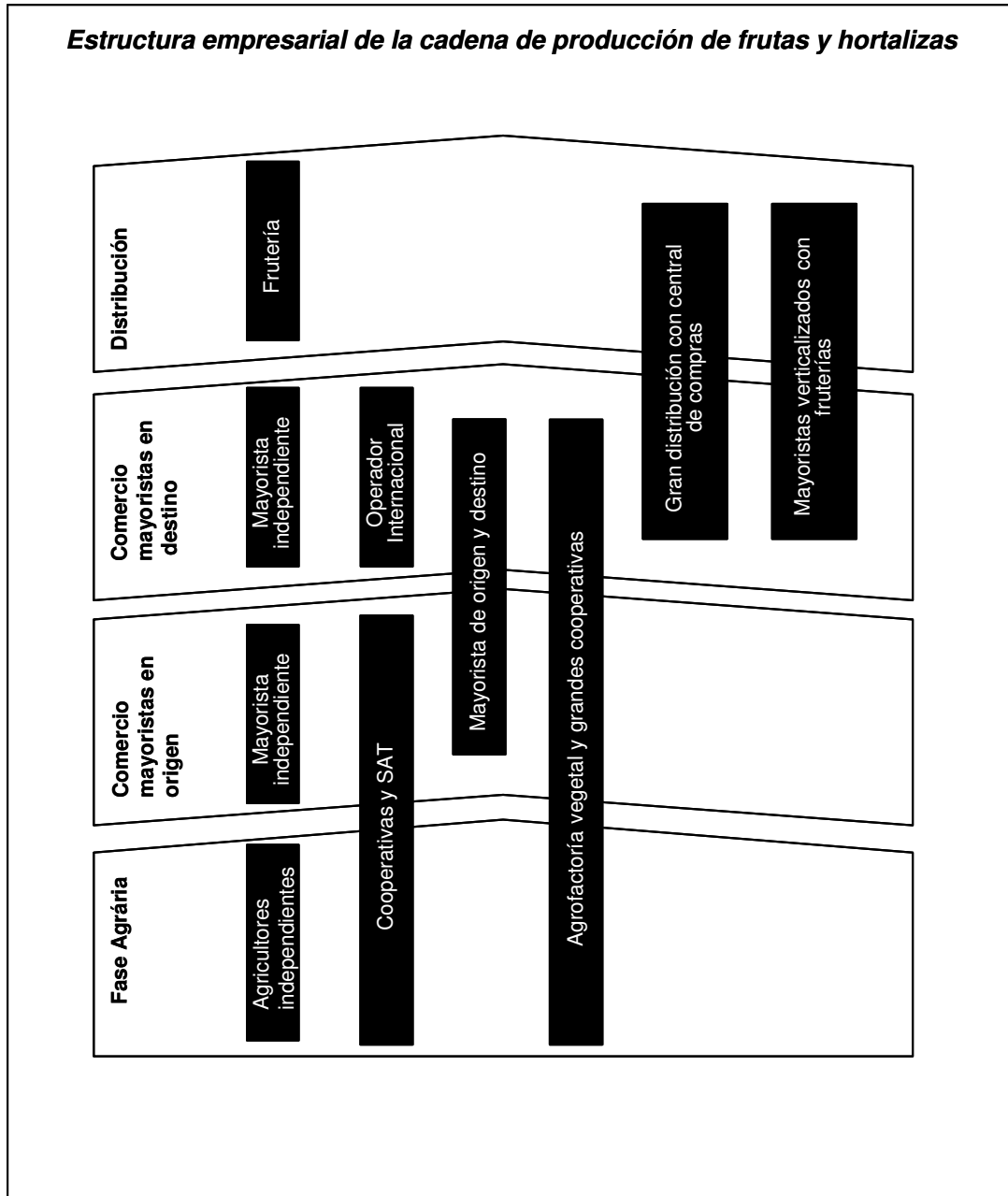
- Filiales de los grandes operadores mundiales de frutas, que han entrado en hortalizas. Suelen estar centrados en las gamas en las que el comercio mundial es mayor.
- Grandes empresas de capital nacional que se han fusionado con firmas europeas y han ampliado su dimensión y gama, a través de nuevas instalaciones y mediante acuerdos de capital con empresas de otras fases.
- Filiales de grandes mayoristas europeos.
- Centrales de compra de las empresas de la gran distribución. Se encuentran empresas con personalidad jurídica propia mientras otras son simplemente departamentos de compra. Estas empresas empezaron a tener importancia a raíz de la estrategia de la gran distribución de centralizar sus decisiones de compra y dar peso específico al sector de frutas y hortalizas. Suelen tener marcas propias, pero también aceptan marcas de suministradores. Han crecido mucho en muy poco tiempo. Junto a las exigencias de protocolos de producción, han sido el instrumento principal a través del cual la gran distribución está cambiando la forma de funcionar de la cadena de producción de frutas y hortalizas frescas. Estas empresas adquieren toda la producción que necesitan sus matrices en la Unión Europea. En la actualidad están operando en España al menos 12 centrales de compra de frutas y hortalizas de la gran distribución europea. Una de ellas forma parte de los 5 primeros operadores del sector.
- Cooperativas de segundo grado. Existen varias cooperativas de segundo grado que operan en el sector de frutas y hortalizas. Unas 20 son de gran tamaño. Algunas son especialistas o casi especialistas, mientras otras tienen más gamas. Dependiendo de la zona donde estén ubicadas, manejan también mercancía destinada a la transformación industrial. La disciplina con sus asociadas y el porcentaje que estas aportan de su producción total es variable. Algunas de estas empresas se encuentran entre las de mayor facturación dentro del sector de frutas y hortalizas. Todas ellas exportan directamente y mantienen acuerdos directos con la gran distribución. No suelen realizar la manipulación y adecuación del producto. Esta tarea es realizada por las asociadas de primer grado. Todas ellas tienen externalizada la logística.

2.3. Análisis de la estructura empresarial de la cadena de producción

Las empresas que desarrollan su actividad en el sector de las frutas y hortalizas frescas combinan su trabajo en uno o varios de los sistemas productivos y en uno o más de los eslabones (ver gráfico). Además pueden trabajar con una única gama o con varias. El estudio de estas conexiones es el punto de partida del análisis empresarial de la cadena de producción.

La actividad de una empresa en varios eslabones y en varios subsectores puede tener lugar desde la misma empresa o bien desde empresas pertenecientes a un mismo grupo empresarial o con relaciones de capital de mayor o menor entidad. Los procesos de verticalización también pueden darse mediante acuerdos de suministro a medio plazo con protocolos de producción y especificación de producto. Todo esto va limitando el ámbito de desarrollo del mercado abierto.

En este sector este proceso está directamente ligado a las estrategias de la gran distribución y se ve reforzado por la aplicación de la trazabilidad.



En las frutas y hortalizas tiene una particular importancia la existencia de “relaciones de coordinación vertical cooperativa”³⁸, en las que los socios son a la vez propietarios y suministradores de la empresa de la fase superior. Esta relación se da tanto entre los socios agricultores y las cooperativas de primer grado, como entre éstas y las cooperativas de segundo grado. En cualquiera de los escenarios, entre los socios y la cooperativa se establecen flujos de mercancías, financieros y de información que circulan en ambas direcciones. Igualmente, las decisiones sobre la gestión de las empresas de ambas fases sufren una interacción continua.

Las estructuras empresariales cooperativas facilitan la superación de algunos de los problemas derivados de la fragmentación de las fases primeras de la cadena de producción, cuando se transfieren decisiones sobre la gestión o los protocolos de producción o, más aún, cuando se ceden a la unidad superior algunas funciones. Por el contrario, la fragmentación de la fase agraria y su escasa profesionalización, en muchos casos, puede llegar a impedir una toma de decisiones empresariales adecuadas en la cooperativa.

Las relaciones horizontales con otras cadenas de producción alimentarias, la dimensión de las empresas y la detección de las principales tendencias son los otros elementos fundamentales en el análisis empresarial. Entre todas permiten establecer una clasificación de empresas con debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades similares y estrategias comunes.

2.3.1. Análisis de las relaciones de coordinación vertical

Las formas de coordinación vertical entre las empresas que desarrollan las distintas actividades en este sector son variadas y muy flexibles. Algunas llevan funcionando largo tiempo, mientras otras son de desarrollo reciente y han sido inducidas por las nuevas estrategias de suministro de la gran distribución.

Entre los agricultores y la primera puesta en mercado.

- El grado de verticalización es muy alto en los sectores más organizados, en especial los destinados a la exportación y los dirigidos a la gran distribución. Por otro lado, el desarrollo de las organizaciones de productores ha incidido en el desarrollo de las fórmulas de coordinación vertical. Dentro de éstas se encuentran situaciones muy diferentes.
- El resto del sector está al margen de estos mecanismos y continúa realizando las transacciones en el mercado abierto:
 - El modo de “coordinación vertical cooperativa” está muy extendido en el sector. La Confederación de Cooperativas Agrarias de España estima que las cooperativas manejan entre el 40% y 50% de los cítricos y entre el 30% y 40% de las frutas y cifras menores en hortalizas. En este sector la disciplina de los socios suele ser alta, siendo la cooperativa la que toma gran parte de las decisiones empresariales de sus explotaciones asociadas.

³⁸ Definidas en Langreo, A. Análisis de las cooperativas en la cadena de producción del aceite de oliva” (2000) Serie Estudios Nº 2. IMER. Sevilla.

- Integración vertical total. Este es el caso de las “agrofactorías vegetales”, que integran en la misma empresa o grupo empresarial la fase agraria y la primera puesta en mercado. La estrategia es única y responde a las necesidades de venta y a los acuerdos con los clientes. Este modelo se encuentra sobre todo en hortalizas intensivas.
- Integración vertical mediante acuerdos de mercado. Es la fórmula elegida por las alhóndigas y centrales hortofrutícolas que han alcanzado la calificación de OPFH sin ser cooperativa o SAT.

Coordinación vertical entre la primera puesta en mercado y los operadores comerciales de segundo grado.

Las fórmulas de coordinación vertical son las siguientes:

- Coordinación vertical cooperativa, en los casos del producto de las cooperativas de primer grado canalizado a través de las de segundo grado.
- Integración mediante fórmulas de capital. Tiene lugar cuando una empresa de una de las fases inicia su actividad en la fase anterior o posterior o bien cuando se dan participaciones de capital. En la práctica se encuentran situaciones muy variadas que responden a circunstancias diferentes. Generalmente un operador de segundo nivel directamente establece relaciones con las fases anteriores. En este sentido el mayor desarrollo se encuentra en el plátano, debido a las exigencias de la OCM para acceder a la importación. Otras veces las grandes empresas vinculadas al origen establecen acuerdos de capital con empresas próximas a los mercados destino o con filiales en dicha fase, bien sea en los MERCA españoles o en los mercados destino europeos. En ocasiones, esto lo llevan a cabo también las grandes cooperativas. Cabe citar que estos acuerdos también se producen en países terceros con productores locales para el suministro de los mercados europeos.
- Acuerdos de suministro estables con protocolos de producción y especificaciones de producto. Esta es la fórmula que más se está extendiendo últimamente, ya que es imprescindible alcanzar algún grado de verticalización para suministrar a la gran distribución. Es la fórmula más generalizada en la actualidad entre los operadores de segundo nivel y los que realizan la primera puesta en mercado, especialmente en los canales más modernos.
- Se ha detectado la generalización de acuerdos entre los grandes operadores comerciales de segundo nivel (cooperativas de segundo grado y grandes operadores españoles o de rango europeo e incluso mundial), y las centrales de compra de las grandes superficies. Aunque estas centrales mantengan también acuerdos con grandes operadores en origen, entre otros con las “agrofactorías vegetales”, su estrategia de limitar el número de suministradores favorece a los grandes operadores comerciales.

Verticalización entre la distribución y los operadores comerciales de primer y segundo grado

En el caso de la gran distribución, existen tres situaciones posibles:

- Integración vertical total cuando la empresa de la gran distribución dispone de central de compras con o sin personalidad jurídica propia. En la actualidad este es el modelo seguido por las mayores firmas españolas del sector que operan en frutas y hortalizas, y por algunas de las mayores alemanas y francesas.
- Coordinación vertical mediante fórmulas contractuales. Cuando la gran distribución no es dueña de la empresa de la fase anterior, pero establece acuerdos de suministro a medio plazo que implican el control total de la cadena de producción, y la existencia de protocolos que llegan incluso hasta los suministradores de inputs a las explotaciones agrarias. De nuevo se encuentran dos situaciones diferentes:
 - Con acuerdos de exclusividad. Cuando la gran distribución cuenta con un suministrador único, que es una empresa especializada y en la práctica funciona como una central de compras propia. Se han encontrado acuerdos de una misma firma de la gran distribución con un único gran operador para su suministro de todas las frutas y hortalizas adquiridas en Europa.
 - Sin acuerdos de exclusividad. En este caso la gran distribución se ve obligada a contar, al menos, con una unidad central de gestión de los suministros del sector. Suele trabajar con empresas de la primera y segunda fase comercial.
- Existen grandes firmas de la distribución que no tienen centralizadas sus compras. Se suministran de los operadores comerciales del entorno (mercados centrales en buena medida) mediante operaciones de compraventa en el mercado abierto.

Coordinación vertical entre minoristas tradicionales (fruterías) u HORECA y operadores comerciales en destino (mayoristas de destino).

Se aprecia una tendencia creciente a la verticalización, aunque aún es pequeña, mediante los siguientes mecanismos:

- Constitución de cooperativas o empresas participadas por un mayorista y varias fruterías. Puede ser una única empresa o un grupo de empresas. Llegan a tener presentaciones y marcas comunes y una única estrategia de suministro. Esto permite estabilizar el volumen del mayorista y aumentar sus compras directas en origen. Estos procesos pueden estar protagonizados por el mayorista o por las fruterías que deciden unirse.

- Se han localizado mayoristas que han abierto una línea de trabajo para el suministro a HORECA mediante acuerdos a medio plazo.

2.3.2. Coordinación horizontal entre empresas de los distintos sistemas productivos y con otras cadenas de producción de alimentos

Dentro del sector de frutas y hortalizas, es frecuente que las primeras fases se limiten a trabajar en un único sistema productivo, que a su vez puede constar de uno (fresa, cítricos, plátano) o varios productos (hortalizas extratempranas). Dentro de las primeras fases, únicamente algunas “agrofactorías vegetales” cuentan con unidades de producción en sistemas productivos distintos.

Dentro de las empresas de la primera puesta en mercado se encuentran:

- Empresas comercializadoras de cítricos que trabajan también en zumos.
- El sistema de venta en campo propicia que el primer comprador sea el que separe lo que va a la industria y lo que va a fresco (cítricos, melocotón).
- Las cooperativas de primer grado que comercializan frutas y hortalizas. Cuando el producto ofrece esa posibilidad, operan normalmente en los canales de fresco y de industria.

Entre las empresas de segunda puesta en mercado y/o mayoristas en destino, se encuentran las siguientes situaciones:

- Los grandes operadores comerciales que operan con producto español e importado y en todas las gamas y sistemas productivos.
- Algunas de las grandes cooperativas que operan en el sector son multisector, mientras otras están especializadas.
- Las centrales de compra de la gran distribución que trabajan únicamente en este sector, pero pertenecen a empresas multisector.

2.3.3. Principales tendencias detectadas

- Está creciendo el volumen de mercancía que pasa por la gran distribución, aunque en los países productores del sur es sensiblemente inferior.
- La gran distribución tiende a centralizar sus decisiones de compra y a exigir protocolos de producción y especificaciones de productos. A la vez está desarrollando acuerdos a medio plazo con sus suministradores.
- La gran distribución tiende a limitar el número de suministradores.
- Está aumentando el producto con marca. Los mayores operadores de origen apuestan por la marca propia: los grandes operadores comerciales de segundo grado y la gran distribución.

- En el producto canalizado a través de la gran distribución y en aquel que lleva marca de los grandes operadores comerciales, se exigen los diferentes tipos de certificación de procesos. Está aumentando muy deprisa la exigencia de trazabilidad.
- Está creciendo el volumen de producto que llega envasado al lineal.
- Sigue aumentando la gama ofertada con nuevos productos, a través de la desestacionalización y los productos de contraestación y mediante nuevas preparaciones y tipos de envasado.
- Después de años de estancamiento, está creciendo el producto de cuarta gama en muchas especialidades.
- Continúa el ritmo rápido de desarrollo de nuevas variedades, que cada vez tienen más en cuenta las cuestiones organolépticas. En este terreno, salvo algunos avances localizados, el sistema productivo español mantiene una dependencia muy alta con respecto a Holanda y otros países desarrollados.
- Todo este proceso está obligando a incrementar la concentración de los operadores en origen, y a que éstos incrementen sus formas de verticalización con sus agricultores suministradores, aumentando la disciplina y el control en campo.
- Este doble proceso de concentración y verticalización se encuentra en distinto estadio de desarrollo en los distintos sistemas productivos. Es mayor en los que tiene más peso la exportación.
- Se aprecia una creciente distancia entre el grado de organización y especialización en los sistemas productivos específicos y la producción dispersa de temporada, menos concentrada y verticalizada. El grado de extensión de la certificación es muy distinto en ambos.
- En los modelos de mercados de radio corto es donde se mantiene una presencia alta de la producción de temporada, y donde menos producción pasa por las centrales hortofrutícolas.
- Está aumentando mucho el tamaño de las “agrofactorías vegetales”.
- La mayor parte de los operadores de origen de este sector han optado por solventar el problema de la mano de obra con la contratación de inmigrantes en origen.
- Se mantiene un deficiente servicio a los canales HORECA.
- Se aprecia un proceso de concentración en las fruterías, vía franquicia, almacén común o capital, que está dinamizando una parte de este segmento. Esto está permitiendo la verticalización con los mayoristas en destino y la compra en origen.

2.3.4. Tipos de empresas

Teniendo en cuenta tanto los diversos sistemas productivos explicados anteriormente, como las fases donde cada empresa desarrolla su actividad y el tipo de verticalización, se definen los tipos de empresas principales que se dan. No es posible contemplar la enorme cantidad de figuras que existen en el sector, muchas de las cuales resultan obsoletas o bien se mantienen en segmentos marginales. Por lo tanto se ha optado por establecer las estrategias de las figuras y sistemas productivos que se mantienen más dinámicas.

- 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. No obstante, algunas empresas están ampliando sus temporadas y gamas incluso extendiéndose a otras áreas.
- Cooperativas y 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 cooperativa cada vez define más la estrategia de producción. Su eficacia es alta.
- Mayoristas “alhondiguistas”. Son empresas que provienen de la evolución de las alhóndigas tradicionales, que cuentan con central hortofrutícola y compran en firme una parte considerable de la producción de sus suministradores. Cada vez más, tienen acuerdos de suministro con los agricultores. El cambio principal tuvo lugar con la implantación de las organizaciones de productores. Su peso en la exportación y en el suministro a la gran distribución es inferior al de las fórmulas anteriores. Son originarias de la horticultura intensiva del sudeste peninsular. Sin embargo, se encuentran fórmulas similares 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 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 a naranja sobre todo. Están concentrando la producción.
- Cooperativas de productores de fresa. Son empresas similares a las anteriores, donde la producción agraria es aportada por los socios. Existe un alto nivel de disciplina, pero la verticalización resulta menos eficaz. Se encuentran con 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. También existen pequeñas empresas con instalaciones y gestión deficientes. Están muy generalizadas las 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 bien gestionado. 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 tiene menos 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, en especial los mayores.
- Operadores comerciales en origen de manzana y pera (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, aunque la disciplina difiere mucho de unos casos a otros, en general no es alta. Con frecuencia, se encuentran deficiencias en la gestión y comercialización. Compiten mal 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 que funcionan bien. Disponen de ATRIA y con frecuencia servicios de campo. Muchas están orientadas a la exportación y tienen una disciplina alta. Muchas tienen acuerdos con la gran distribución.
- Mayorista de origen de fruta de temporada. Algunos de ellos 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. Hay algunos que tienen al menos una parte de producciones propias e incluso están verticalizados con operadores de los mercados centrales. Sin embargo, en este segmento también coinciden algunas empresas poco estructuradas que trabajan a través de una red de corredores y almacenes locales. Los mayores exportan, 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, en gran medida, es poco interesante para el agricultor. 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. Cuentan con una adecuada gestión y cuentan con excelentes equipos comerciales. Las hay especializadas en el sector, mientras otras trabajan con más producciones. Los niveles de disciplina interna que tienen 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, de manera que la existencia de éstas ha sido determinante en el crecimiento de las cooperativas de segundo grado.

- Grandes operadores de los mercados de frutas y hortalizas. La mayoría tienen rango al menos europeo. Comercializan toda la gama de productos. Con frecuencia importan y exportan productos hortofrutícolas. Suelen tener acuerdos de suministro con operadores de origen o incluso participaciones de capital. Habitualmente tienen resuelta la logística, internamente o externalizada. 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.
- Centrales de compra de la gran distribución. Actúan como los grandes operadores de frutas y hortalizas, pero están totalmente verticalizados con la distribución. Están desarrollando marcas propias y son muy exigentes en sus acuerdos con los suministradores, con los que en buena medida mantienen acuerdos a medio plazo. Cada vez más tienden a reducir el número de suministradores.
- Pequeños y medianos operadores de los mercados destino no verticalizados. En este segmento se encuentra un gran colectivo de empresas muy distintas, unas especializadas en alguna gama, aunque la mayoría trabajan con un amplio surtido. En general tienen mal resuelta la verticalización, tanto con sus suministradores como con sus clientes. Algunos han implantado central hortofrutícola, ya que compran al menos parte de la mercancía sin haber pasado por central. La dimensión del sector permite que por ahora los mejor dimensionados no tengan problemas. Existe un segmento que se ha especializado en productos poco frecuentes, o en el servicio a HORECA.
- Mayoristas de los mercados centrales verticalizados con las fruterías. De reciente aparición, existen diversos modelos: desde las empresas que se limitan a comprar en común, hasta las que intentan tener una dirección e imagen única, dependiendo de si el proceso está liderado por el mayorista o las fruterías. Estas empresas están funcionando bien. Algunas dan un servicio específico a HORECA.

3. Análisis estratégico

3.1. Análisis DAFO

3.2. Principales problemas del sector

3.3. Recomendaciones

3.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO tiene por objeto plasmar sintéticamente la situación de una empresa o de un grupo de empresas similares con respecto a su entorno. Con ese fin se identifican las fortalezas y debilidades, cuestiones ligadas a su situación interna, y las amenazas y oportunidades, cuestiones que dependen del análisis del entorno. Necesariamente, ambas deben presentarse de forma sucinta.

El análisis DAFO es una técnica utilizada preferentemente para los estudios de las estrategias de las empresas y difícilmente pueden aplicarse de una forma conjunta a una cadena de producción, ya que en ella existen empresas que tienen fortalezas y debilidades diferentes y que están situadas de formas distintas e incluso contradictorias frente a las oportunidades y las amenazas.

Por eso se ha renunciado a hacer un DAFO único aplicado a al sector y se ha optado por hacer un DAFO específico para cada una de las categorías de empresas definidas en el apartado anterior. El análisis DAFO se hace para los tipos de empresas más relevantes, bien por su importancia en la facturación total, por su posición estratégica en la cadena de producción o por su alcance social.

Para la elaboración del análisis DAFO se tiene en cuenta todo el análisis realizado previamente, tanto lo referente al análisis del entorno, como el análisis de la cadena de producción, el funcionamiento de las distintas fases de la cadena de producción, el análisis empresarial y las tendencias detectadas.

Se ha optado por realizar el análisis DAFO para todos los tipos de empresas identificados en el capítulo anterior, lo cual permite considerar las situación derivada de la posición de la empresa en la cadena de producción, de la variedad y del destino del producto, así como de las características internas de la empresa. Posteriormente, para la realización del análisis de los principales problemas, se han agrupado estos grupos para evitar repeticiones.

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.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Todas ellas tienen una buena dimensión• Gran ritmo de incorporación de tecnología punta• Altos rendimientos de sus producciones• Amplia gama de productos, formatos y presentaciones• La mayor parte han ampliado su gama a productos de temporada• Producto trazado y certificado• Disponen de marcas propias• Adecuada gestión y adecuada estructura comercial• Cuentan con un adecuado posicionamiento en los mercados exteriores	<ul style="list-style-type: none">• Déficit de investigación propia en semillas y sanidad vegetal• Graves problemas en la gestión del factor trabajo• Problemas medioambientales• Problemas urbanísticos• Generación de resistencias en el material vegetal• Debilidad en el suministro de agua
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del mercado europeo en invierno• Contratación de mano de obra en origen• Crecimiento de la participación de la gran distribución en el mercado de consumo• Incremento del consumo potencial en la UE con la incorporación de los nuevos estados miembros• Instalación de desaladoras. Posibles aportes nuevos de agua• Desarrollo de investigación en colaboración con los organismos públicos, de forma colectiva o individual• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de productos del norte de África u otros países terceros, con menores costes• Competencia entre operadores españoles• Estancamiento del consumo• Prevención de los consumidores ante productos excesivamente "artificiales"• Endurecimiento de la política ambiental y de las exigencias en trazabilidad y en la gestión de envases• Falta de agua• Endurecimiento en los límites de residuos• Deficiencias en las estructuras logísticas• Carestía del suelo

Cooperativas y SAT de los sistemas intensivos (Sudeste y Canarias)

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.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Adecuada dimensión• Incorporación de tecnología punta• Altos rendimientos• Amplia gama de productos, formatos y presentaciones• Producto trazado en gran medida• Cierta desarrollo de las marcas propias• Buena gestión y buena estructura comercial• Ventajas fiscales y en la adjudicación de ayudas.• Dentro de las cooperativas, en este subsector es donde mayor es la disciplina de los socios• Adecuado posicionamiento en los mercados exteriores	<ul style="list-style-type: none">• Déficit de investigación propia en semillas• Graves problemas en la gestión del factor trabajo tanto en la cooperativa como en las explotaciones• Problemas medioambientales• Problemas urbanísticos de los invernaderos de los socios• Generación de resistencias en el material vegetal• Mayor lentitud en la toma de las decisiones empresariales• Distinto ritmo de modernización e innovación en las explotaciones asociadas• En general, menores rendimientos que en las agrofactorías vegetales
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del mercado europeo en invierno• Contratación de mano de obra en origen para el conjunto de los socios• Crecimiento de la participación de la gran distribución en el mercado de consumo• Incremento del consumo potencial en la UE con la incorporación de los nuevos Estados miembros• Instalación de desaladoras. Posibles aportes nuevos de agua• Continuación del proceso de concentración con cooperativas de segundo grado, agrupaciones de interés económico, etc.• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de productos del norte de África, con menores costes• Competencia entre operadores españoles• Estancamiento del consumo• Prevención de los consumidores ante productos excesivamente "artificiales"• Endurecimiento de la política ambiental y de las exigencias en trazabilidad y en la gestión de envases• Falta de agua• Endurecimiento en los límites de residuos• Deficiencias en las estructuras logísticas• Encarecimiento del suelo

Mayoristas Alhondiguistas

Son empresas que provienen de la evolución de las alhóndigas 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.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Amplia gama de productos con buen mercado• Facilidad para adaptar la adquisición de productos a las ventas• Técnicas adecuadas de manipulación de una parte del producto• La mayor parte cuenta con suficiente dimensión• La mayor parte cuenta con instalaciones adecuadas para el manipulado	<ul style="list-style-type: none">• La mayor parte cuenta con instalaciones adecuadas para el manipulado• Dificultades para aplicar la trazabilidad• Problemas medioambientales• Dificultades para controlar el producto• Escaso ritmo de innovación• Con frecuencia tienen como suministradores a los agricultores menos dinámicos• Algunas no consiguen acceder a la catalogación OPFH• Destinan poco producto a la exportación• Compiten mal con las restantes figuras del sector de hortalizas intensivas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Amplitud del mercado tradicional en España• Incremento de la verticalización con los suministradores• Acuerdos que faciliten la concentración de la oferta• Especialización en servir a segmentos menos exigentes de los canales HORECA o la distribución	<ul style="list-style-type: none">• Incremento de las producciones del Norte de África y países terceros• Incremento de los segmentos del mercado más organizado• Endurecimiento de los límites de residuos• Auge de las cooperativas y de las agrofactorías, de forma que estas empresas quedan reducidas a los segmentos menos competitivos

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.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• Alto grado de verticalización con los suministradores• Buena calidad organoléptica del producto y buena imagen ante los consumidores• Generalmente, buena verticalización con los operadores en destino• Buena gestión y equipos de comercialización• Una gran parte de las empresas están certificadas• Las cooperativas disponen de ventajas fiscales y de acceso a las ayudas	<ul style="list-style-type: none">• Posibles problemas de déficit de agua o deficiente calidad de la misma• Producción sin alternativas en la mayor parte de las zonas• No hay utilización industrial reseñable• Parte de la producción tiene un deficiente tratamiento poscosecha• Escasa investigación• Producción agraria excesivamente fragmentada• Producción cara frente a la de terceros países
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Buena imagen del producto en el mercado peninsular• Sector estructurado y con posibilidades de colaborar entre empresas y fases de la subcadena de producción• Desarrollo en el sector turístico• Introducción de mejoras en los tratamientos poscosechas• Campañas institucionales de apoyo al consumo interior	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de plátano de los países terceros• Posible caída de consumo del plátano. Sustitución por otras frutas• Deficiencias logísticas de acceso a los mercados• Conflictos por el suelo y el agua con el turismo• Escasez de agua

Grandes productores verticalizados y cooperativas freseras

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.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Adecuado nivel de integración de la producción agraria y la manipulación• Buen producto• Producto muy temprano que entra bien en los mercados europeos• Suficiente dimensión de las empresas• En las cooperativas, ventajas fiscales y de acceso a las ayudas	<ul style="list-style-type: none">• Escasa investigación• Dependencia en el material genético• Problemas medioambientales• Excesiva dependencia de un solo producto y temporada de ventas corta• Empleo de fitosanitarios con posibles problemas• Dificultades en la gestión del factor trabajo• Un colectivo importante carece del adecuado nivel de profesionalización en la comercialización
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de investigación en colaboración con los organismos públicos• Puesta en marcha de estrategias comunes para los operadores del sector• Búsqueda de diversificación• Contratación de inmigrantes en origen• Colaboración con productores de otras gamas u operadores comerciales, de cara a completar gama• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior• Salida industrial para los destríos comerciales	<ul style="list-style-type: none">• Competencia de las producciones del norte de África• Producciones francesas tempranas• Endurecimiento de la normativa sobre residuos• Dificultades en la comercialización debido a la estrechez de gama

Cooperativas de cítricos. Primer grado

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 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.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Adecuada dimensión en el grupo líder• En el grupo líder, adecuado nivel de gestión y estructuras comerciales• En el grupo líder, buena posición en los mercados europeos• Periodo muy largo de comercialización• Certificación muy extendida• Gran importancia de las ATRIA y técnicos de campo• Ventajas fiscales y de acceso a las ayudas• Cuentan con secciones de cultivo que permiten mantener la producción y organizar mejor los tratamientos y la recolección	<ul style="list-style-type: none">• Deficiente estructura en un amplio colectivo que muestran deficiencias en la gestión y comercialización• Dependencia de una única producción• Problemas medioambientales• Existencia de un número alto de agricultores desprofesionalizados• La heterogeneidad de la base social y la desprofesionalización de una parte dificulta la toma de decisiones empresariales• Frecuentemente problemas sanitarios
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Buena imagen en los mercados europeos• Posibilidad de destinar una parte de la producción a la industria y regular el mercado• Incremento del consumo de zumo fresco• Desarrollo de campañas de publicidad que aprovechen la imagen de producto saludable.• Incremento del mercado de radio corto• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior• Reforzamiento del papel de las organizaciones interprofesionales para la profundización de la investigación y la política de promoción y comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de productos de países terceros (Mediterráneo)• Caída del consumo• Incremento del número de plantaciones rápido• Endurecimiento de las normas de límite de residuos• Problemas medioambientales• Amenazas sanitarias

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, en especial los mayores.

Fortalezas

- Facilidad para adaptar las compras a las ventas
- Un segmento importante tiene buena gestión y equipos comerciales eficaces
- El grupo líder mantiene estrechas relaciones con sus suministradores
- Buena posición en los mercados europeos
- Algunos están ampliando gama a la elaboración de zumos
- Algunos tienen cultivos propios

Debilidades

- Algunos adolecen de una deficiente verticalización con los suministradores
- En algunos segmentos, dificultades para la aplicación de la trazabilidad
- Excesiva dependencia de un solo producto

Oportunidades

- Mejora de los acuerdos de suministro con los agricultores
- Mejora de la estructura de las más pequeñas
- Incremento del consumo de zumo fresco
- Incremento del consumo de radio corto
- Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior

Amenazas

- Entrada de productos de países terceros
- Caída o estancamiento del consumo
- Endurecimiento de las normas de límite de residuos
- Crecimiento de las cooperativas
- Problemas fitosanitarios recurrentes
- Amenazas sanitarias

Operadores de los mercados de origen de pera y manzana

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 mal con los productos europeos y los del hemisferio Sur.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• En las cooperativas, ventajas fiscales y de acceso a ayudas• Capacidad suficiente de instalaciones de frío• Algunas están verticalizadas con mayoristas en destino o pertenecen a cooperativas de segundo grado• El grupo líder dispone de una dimensión adecuada	<ul style="list-style-type: none">• Deficiente verticalización y falta de disciplina de los socios en las cooperativas• Deficiencias organolépticas del producto de cámara frente a productos de países terceros• Inadaptación de variedades• Dimensión insuficiente• Con frecuencia, deficiente gestión y falta de estrategia comercial• Falta de profesionalización de sus socios o suministradores• Problemas con la mano de obra• Falta de certificación
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Colaboración con los organismos de investigación públicos para la mejora varietal• Proximidad del área de producción a un gran mercado en destino: MERCABARNA• Existencia de industria de transformación que puede tratar los desechos comerciales• Contratación de trabajadores en origen• Estrategia de la gran distribución que permite hacer acuerdos• Desarrollo de tecnología de cuarta gama para frutas• Campañas institucionales de apoyo al consumo interior	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de productos de la Unión Europea• Entrada de productos de países del Hemisferio Sur• Caída del consumo o sustitución por otras frutas• Endurecimiento del límite de residuos

Cooperativas de Fruta de temporada (melocotón, albaricoque, cerezas, níspero, ciruelas, uva de mesa, etc.)

Existe un colectivo de cooperativas con adecuado nivel de eficiencia, disponen de ATRIA 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.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Existe un grupo de empresas bien dimensionadas• La mayoría del grupo líder cuentan con un adecuado nivel de gestión y de equipos comerciales• El grupo líder está bien posicionado de cara a la exportación• El grupo líder tiene acuerdos de suministro con la gran distribución• En general, producto de calidad con buena imagen	<ul style="list-style-type: none">• Campañas de comercialización cortas que complican la organización del trabajo y obligan a disponer de instalaciones inactivas gran parte del año• Existe un colectivo que adolece de un nivel deficiente de gestión• En algunos productos, una parte de los agricultores son excesivamente pequeños• En la mayoría de las empresas existen problemas de mano de obra• Escaso mantenimiento en cámara para la mayoría de las producciones• Encarecimiento de la logística por la corta temporada• Falta de certificación
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Contratación de trabajadores en origen• En bastantes producciones existen denominaciones de origen o indicaciones de calidad• En algunos productos los destríos comerciales se pueden destinar a la industria• Aumento del consumo• Estrategia de la gran distribución que permite acuerdos directos de suministro• Desarrollo de la tecnología de la cuarta gama para fruta pelada• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior• Incremento de la certificación de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Caída del consumo de frutas (sustitución por lácteos o zumos)• Endurecimiento del límite de residuos• Para algunas, en especial las de fruta tardía, entrada de producto de terceros países• Escasez de agua• En algunas zonas, elevado precio del suelo y presión urbana

Mayoristas de origen de frutas de temporada (melocotón, albaricoque, cerezas, níspero, ciruelas, uva de mesa, etc.)

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 segmento 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.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Existe un colectivo de empresas eficaces y bien dimensionadas• El grupo líder tiene buenas estructuras, buena gestión y equipos comerciales• Cuentan con certificaciones y aplican protocolos de producción• El grupo líder dispone de acuerdos de suministro con los agricultores• Buena presencia en el exterior• Suelen trabajar con varios productos para completar gama• Algunos están verticalizados con mayoristas en destino• En el grupo líder algunos tienen acuerdos con la gran distribución	<ul style="list-style-type: none">• Existe un colectivo mal dimensionado y con estructuras deficientes• Dificultades para conseguir mano de obra• Inexistencia de marcas conocidas• Muchas empresas no están certificadas• Campañas cortas que dificultan la organización del trabajo y la rentabilización de los recursos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de destinar a la industria el destío industrial• Desarrollo de la tecnología de cuarta gama para frutas• Colaboración con operadores de otras frutas y hortalizas para completar gama• Utilización de las Denominaciones de Origen e indicaciones de calidad• Diversificación de presentaciones y formatos• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de las cooperativas• Alto grado de desorganización de un segmento del mercado• Competencia de frutas exóticas u otros postres (lácteos, zumos).• Endurecimiento de los límites de residuos• Para algunas, entrada de productos de terceros países• Escasez de agua que limite la producción• Presión urbana sobre las áreas de cultivo

Organizaciones de productores de patata (en mayoría cooperativas)

Existen 12 (algunas de las cuales se están especializando en servir a la industria transformadora). Se enfrentan a un sector que, en gran medida, es poco interesante para el agricultor. Han realizado instalaciones en cámaras y han mejorado el tratamiento poscosecha y la presentación del producto.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• Suelen contar con una adecuada dimensión• Están bien verticalizados con los suministradores• Cuentan con buenas instalaciones• Acuerdos con la gran distribución o mayoristas en destino• Ventajas en el tratamiento fiscal y en el acceso a las ayudas	<ul style="list-style-type: none">• Es un cultivo marginal para muchos agricultores• Con frecuencia, deficiente tratamiento poscosecha• Grandes fluctuaciones en la producción• Falta de investigación y dependencia respecto a las variedades• Falta de promoción del producto español
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Diversificación de formatos y presentaciones• Ampliación de variedades• Desarrollo del servicio directo a HORECA• Posibilidad de trabajar también con los destinos industriales• Campañas institucionales de apoyo al consumo interior	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de producto de Francia u otros países de la UE• Incremento del consumo de patata congelada y elaborada• Caída del consumo

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.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Son empresas con adecuada dimensión• Disponen de equipos de gestión y comercialización adecuados• La mayor parte está certificada y aplica protocolos de producción• Cuentan con buena red exportadora• Suelen tener acuerdos de suministro con la gran distribución• Ventajas fiscales y de acceso a las ayudas• Cuentan con marcas relativamente conocidas• Algunas llevan a cabo investigación solas o en colaboración con los organismos públicos	<ul style="list-style-type: none">• En ocasiones, falta de disciplina de sus asociadas• Algunas no manejan toda la producción de sus socios• En algún caso puede producirse competencia con las cooperativas asociadas• No disponen de tanta gama como otros operadores de su dimensión• Tienen problemas para completar gama mediante la compra e incluso la importación
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de estrategias de colaboración entre cooperativas grandes• Colaboración a gran escala con la gran distribución• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y consumo interior• Ampliación de gama, formatos y presentaciones• Desarrollo de cuarta gama• Apoyo a la mejora del funcionamiento de sus asociadas	<ul style="list-style-type: none">• Desplazamiento de su espacio de juego debido a la estrategia de las centrales de compra de la gran distribución de contactar directamente con las cooperativas de primer grado• Competencia con los grandes operadores en destino• Incremento del producto importado

Grandes operadores de los mercados de destino 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.

Fortalezas

- Son empresas de gran dimensión
- Trabajan con gran diversidad de gama: producción española, europea y de terceros países
- Actúan como importadores y tienen sólidos lazos en los países origen
- Cuentan con buena gestión y equipos comerciales
- Una gran parte son grandes operadores logísticos bien organizados
- Trabajan en todo el mercado español y en mercados de otros países
- Cuentan con un buen número de instalaciones localizadas estratégicamente
- Mantienen acuerdos de suministro a medio plazo con los operadores de origen
- Tienen un amplio abanico de clientes, entre los que se encuentran grandes superficies
- Tienen gran flexibilidad en su oferta de servicios
- Están bien posicionados en los productos vinculados a los grandes flujos internacionales

Debilidades

- La coordinación con los suministradores es más débil que en otras fórmulas
- Están cayendo las ventas a comisión, que son importantes para estos operadores

Oportunidades

- Aumento del consumo de productos de terceros países
- Proceso de concentración de la hostelería y aparición de grandes empresas de catering a las que pueden suministrar
- Creciente importancia de la organización logística, de la que son líderes.
- Aumento de los tráficos internacionales de frutas y hortalizas
- Entrada de nuevos países como suministradores del mercado mundial
- Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior

Amenazas

- Crecimiento de las centrales de compra y de los grandes operadores de origen
- Caída o estancamiento del consumo
- Bloqueos al mercado internacional por problemas sanitarios o de residuos
- Políticas proteccionistas en los países desarrollados
- Entrada en el mercado de destino de los grandes operadores de origen

Centrales de compra de la gran distribución

Actúan como los grandes operadores de frutas y hortalizas, pero están totalmente verticalizados con la distribución mediante relaciones de capital. Están desarrollando marcas propias y son muy exigentes en sus acuerdos con los suministradores, con los que en buena medida mantienen acuerdos a medio plazo. Cada vez más tienden a reducir el número de suministradores.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• Alta verticalización con la distribución• Alto volumen de producto manejado• Existencia de acuerdos de suministro a medio plazo con protocolos de producción• Costes reducidos y estructura ligera• Posición de fuerza en la negociación• En algunas, ámbito de actuación europeo	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia de un solo cliente• Estrategia empresarial excesivamente condicionada por su matriz
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento y cualificación de la oferta de frutas y hortalizas en la gran distribución• Desarrollo de marcas propias• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior• Existencia de grandes operadores en origen con los que pueden colaborar	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de los grandes operadores de frutas y hortalizas independientes de la gran distribución• Modernización de los canales tradicionales que limiten el crecimiento de la gran distribución

Pequeños y medianos operadores de los mercados destino no verticalizados

En este segmento se encuentra un gran colectivo de empresas muy distintas. Algunas están especializadas en alguna gama, aunque la mayoría trabajan con un amplio surtido. En general, tienen mal resuelta la verticalización, tanto con sus suministradores como con sus clientes. Algunos han implantado central hortofrutícola, ya que compran al menos parte de la mercancía sin haber pasado por central. Existe un segmento que se ha especializado en productos poco frecuentes o en el servicio a HORECA.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• Amplia gama de productos• Cuentan con clientes tradicionales• Tienen gran conocimiento del mercado• Algunos cuentan con central hortofrutícola• Algunos tienen acuerdos de suministro a medio plazo con operadores de origen• Algunos están especializados	<ul style="list-style-type: none">• Escasa verticalización con suministradores y clientes• Pequeña dimensión de muchas empresas• Suelen estar localizados en un único mercado destino• Deficiente gestión en muchos casos• Deficiente logística
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de nichos de mercado: productos exóticos o de pequeño mercado• Necesidades crecientes de servicio de los canales HORECA• Necesidades creciente de las fruterías• Ampliación de gama• Incorporación de servicios• Aprovechamiento de la adecuada estructura de los MERCA• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la cuota de la gran distribución• Exigencias de la trazabilidad• Mayores exigencias medioambientales (gestión embalajes)

Mayoristas de mercados centrales verticalizados con fruterías

Modelo de reciente aparición. Existen diversas fórmulas, desde las empresas que se limitan a comprar en común hasta las que intentan tener una dirección e imagen única, dependiendo de si el proceso está liderado por el mayorista o las fruterías. Estas empresas están funcionando bien. Algunas dan un servicio específico a HORECA.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Buena verticalización con sus clientes• Adaptadas a su nicho de mercado• Imagen corporativa adecuada• Adecuada implantación en su territorio• Suelen tener un adecuado nivel de profesionalización en la gestión	<ul style="list-style-type: none">• Dimensión reducida• Dificultad para encontrar la fórmula de gestión adecuada• Logística cara• Con frecuencia, deficiente verticalización con sus suministradores
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Ampliación de fórmulas• Aprovechamiento de la situación de proximidad a los consumidores• Necesidades de servicio de la hostelería• Buen comportamiento del servicio de proximidad• Incremento de gama y servicios• Campañas institucionales de apoyo a la exportación y al consumo interior• Campañas de apoyo al comercio de proximidad	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la gran distribución en el sector• Importancia del sector desorganizado• Incremento de los costes de los locales comerciales y de los gastos que comportan• Incremento de los costes de la gestión de embalajes y residuos

3.2. Principales problemas

A partir del análisis DAFO de los tipos de empresas, el análisis introductorio del sector y el análisis del entorno, se deducen los principales problemas a los que se enfrenta el sector, para, posteriormente, realizar las recomendaciones oportunas.

Tanto los principales problemas como las recomendaciones se estructuran en dos niveles: cuestiones generales de la cadena de producción y cuestiones específicas para cada tipo de empresa.

En este sector se encuentran algunos tipos de problemas globales del conjunto de los productos, junto a otros que afectan a un producto o a una gama de productos o, incluso, al conjunto de los productos importados o de producción nacional. A esto hay que sumar los problemas que afectan a cada tipo de empresas de las definidas en el capítulo anterior, teniendo en cuenta que las cuestiones que favorecen a algunas de ellas pueden suponer un problema para otras. Es decir, se plantea un panorama de problemas amplio y farragoso que es necesario ordenar y categorizar.

Para la presentación de los problemas se ha simplificado el abanico de tipos de empresas definidos en el sector, uniendo las que tienen problemas iguales o muy similares, con el objeto de no repetir los cuadros. Las empresas contempladas son:

- Empresas verticalizadas de los sistemas intensivos.
- Mayoristas “alhondiguistas”.
- Operadores en origen de plátano.
- Operadores de los mercados de origen de cítricos.
- Operadores comerciales en origen de manzana y pera y frutas de temporada (cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles).
- Organizaciones de productores de patata.
- Cooperativas de segundo grado.
- Grandes operadores de los mercados de frutas y hortalizas.
- Centrales de compra de la gran distribución.
- Pequeños y medianos operadores de los mercados destino.

Se analiza, en un apartado específico, el origen de los problemas y sus interconexiones agrupados según ejes.

Los problemas se han jerarquizado de acuerdo a su importancia, se especifica la importancia que tienen de acuerdo a los resultados de este trabajo, la percepción de su importancia por parte de los agentes del sector y sus tendencias. Posteriormente se representa gráficamente la relación causa–efecto entre ellos.

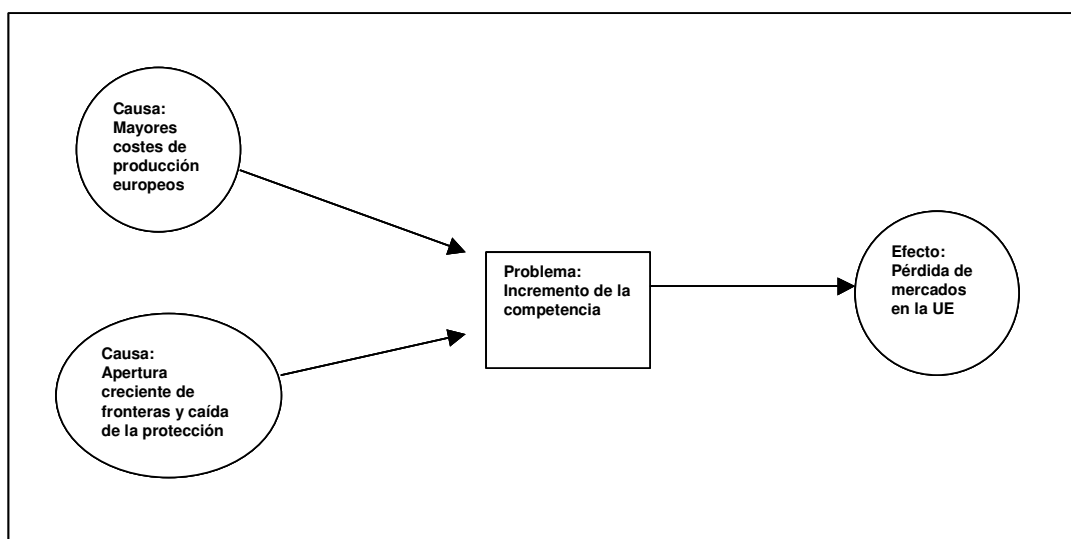
Principales problemas		
Ámbito del problema	Jerarquía	Problema
A. Cuestiones generales	1	Verticalización insuficiente
	2	Excesivo número de operadores muy fragmentados
	3	Los servicios incorporados aún son pocos
	4	Falta de instancias de diálogo de todo el sector
	5	Escasez de marcas conocidas
	6	Escasez de producto envasado
	7	Escasez de inversión en investigación
	8	Falta de políticas de promoción y comunicación
	9	Insuficientes infraestructuras logísticas en importantes zonas
	10	Escaso apoyo institucional a la exportación
	11	Amenaza de problemas sanitarios
	12	Falta de agua
B. Empresas verticalizadas de los sistemas intensivos: agrofactorías vegetales y cooperativas y SAT de origen en el sistema de horticultura intensiva y grandes productores verticalizados y cooperativas de fresa	1	Dificultades en la gestión de la mano de obra
	2	Déficit de investigación
	3	Problemas medioambientales
	4	Problemas de ordenación del territorio y disponibilidad de infraestructuras
	5	En la fresa, excesiva concentración en un solo producto
C. Mayoristas “alhondiguistas”	1	Falta de verticalización con suministradores
	2	Escasas ventas mediante acuerdos
	3	Deficiencias en la normalización de una parte de la producción
D. Operadores en origen de plátano	1	Incertidumbre ante el futuro por la nueva regulación
	2	Altos costes de producción
E. Operadores de los mercados de origen de cítricos	1	Existe un colectivo muy fraccionado
	2	Poca profesionalización y formación empresarial en una parte de los suministradores
	3	En algunas problemas de gestión y poca estructura comercial

Principales problemas		
Ámbito del problema	Jerarquía	Problema
F. Operadores comerciales en origen de manzana y pera y frutas de temporada (cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles)	1	Problemas con la gestión del trabajo
	2	Excesiva fragmentación empresarial
	3	Poca profesionalización en una parte de los suministradores
	4	Una parte de las empresas tiene una verticalización deficiente con los suministradores
	5	Con frecuencia, escaso número de productos, lo que obliga a una estacionalidad alta
	6	En una parte, deficiencias en la gestión y comercialización
	7	En una buena parte la coordinación con los clientes es deficiente
G. Organizaciones de productores de patata	1	Deficiente disciplina
	2	Insuficientes acuerdos con los clientes
	3	Estrechez de gama y de presentaciones
	4	Escasa y variable producción
H. Cooperativas de segundo grado multiproducto	1	En algunas escasa disciplina
	2	Falta de entrega de toda la producción
	3	Existencia de pocas marcas conocidas
	4	Algunas aún operan poco con la gran distribución
I. Grandes operadores de los mercados destino de frutas y hortalizas	1	Deficiente verticalización con los suministradores
	2	Escasez de marca
	3	Poca atención al canal HORECA
J. Centrales de compra de la gran distribución	1	Deficiente verticalización con los suministradores
	2	Problemas no resueltos de la puesta en mercado
	3	Costes logísticos excesivos
K. Pequeños y medianos operadores	1	Deficiente verticalización con los suministradores

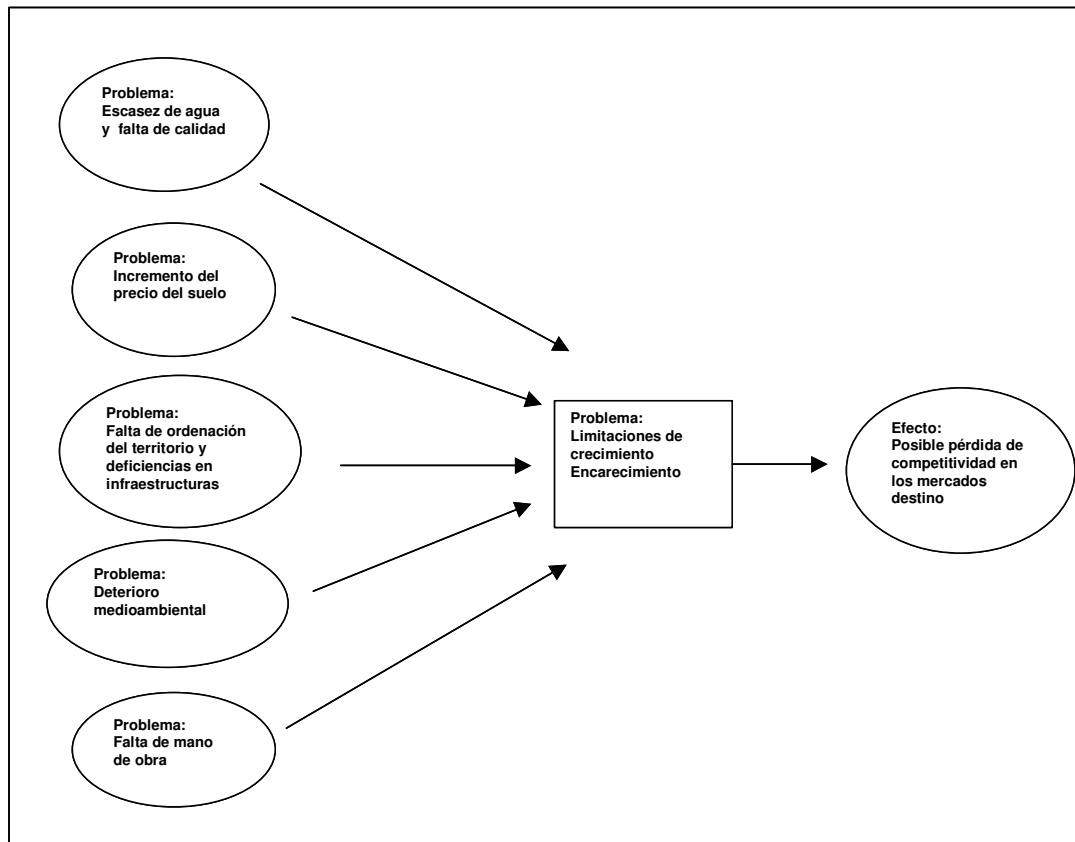
Principales problemas		
Ámbito del problema	Jerarquía	Problema
	2	Estrechamiento del mercado ante el crecimiento de la gran distribución y de los operadores en origen
	3	Deficiente tamaño
	4	En algunos casos deficiente verticalización con los clientes
	5	Costes logísticos muy altos
	6	Deficiente servicio a los canales HORECA

Relación causa efecto de los principales problemas

Problemas derivados de la entrada de productos de terceros países



Problemas limitantes de las producciones en los sistemas intensivos



Origen, evolución e interconexión de los problemas actuales de carácter general

Dentro del sector de frutas y hortalizas frescas existen algunos problemas que se refieren a especies concretas. La mayoría se debe a la amenaza de entrada de productos de los países terceros que tienen menos costes de producción. Entre los problemas principales vinculados a los tipos de producto destacan:

- Amenaza de entrada de pera y manzana de los países del Hemisferio Sur que compite con la producción española de cámara.
- Algunas frutas tardías se enfrentan a la entrada de productos del Hemisferio Sur.
- Amenaza de las producciones del norte de África, con menores costes, sobre las producciones hortícolas del sudeste peninsular y de Canarias, más organizadas.
- El conjunto de las frutas producidas en España se enfrenta a la entrada de productos exóticos y de contraestación y al aumento de su consumo.

Presumiblemente, este paquete de problemas se endurecerá a medio plazo debido a que hay una tendencia a la paulatina apertura de fronteras. Los tráficos de mercancías son cada vez más eficaces³⁹. Frente a ellos, las empresas pueden organizarse mejor e incrementar los servicios y el valor incorporado a los productos.

Otro bloque de problemas afectan prioritariamente a los productos más intensivos:

- La escasez de agua y en algunos sitios su falta de calidad.
- El incremento del precio del suelo.
- Los efectos de una falta de ordenación del territorio que no permite dotar de servicios las áreas de invernaderos.
- El deterioro medioambiental.
- Las dificultades para eliminar residuos de la producción (plásticos, residuos verdes).
- La posible mala imagen de las producciones intensivas.
- La aparición de nuevas plagas y enfermedades, especialmente virosis.
- El problema de los residuos de fitosanitarios en los productos, etc.
- La disponibilidad de mano de obra.

Los problemas de este bloque evolucionan de forma distinta y las medidas que se pueden tomar son muy diferentes. Algunas de ellas ya están en marcha, mientras otras apenas se han planteado.

El tercer bloque de problemas afecta a la posición de fuerza creciente de la gran distribución dentro de la cadena de producción, que se manifiesta tanto en los mercados exteriores, sobre todo los del Norte de la Unión Europea, como en el interior. Este conjunto de problemas se concreta en:

- Centralización creciente de las decisiones de compra de la gran distribución.
- Limitación del número de suministradores.
- Crecimiento de la cuota de la marca de la distribución.
- Establecimiento de protocolos de producción no negociados y que establecen condiciones para todas las fases de la cadena de producción.
- Escasa fuerza de los restantes operadores frente a la gran distribución.

Estos problemas se agravan en la medida en que crece la cuota de la gran distribución, la de su marca propia y la centralización de las decisiones. Paralelamente están creciendo las cooperativas de segundo grado y otros mayoristas de frutas y hortalizas, lo que contribuye a reequilibrar la situación.

³⁹ Estos tráficos acusan mucho la subida del petróleo y, en caso de tener lugar con terceros países, el cambio Euro – Dólar.

El cuarto bloque de problemas se refiere a la deficiente organización existente entre los operadores de la cadena de producción. Esta falta de organización afecta tanto a las estructuras representativas y de gestión de intereses (apenas hay organizaciones interprofesionales, la mayor parte de las que hay tienen poca actividad), como al bajo número de cooperativas y SAT y de OPHF en muchos de los productos.

Especificación de los problemas de cada tipo de empresa jerarquizados. Su importancia, su percepción por parte de los agentes económicos y las tendencias detectadas

A. Cuestiones generales					
<i>Jerarquía</i>	<i>Problemas detectados</i>	<i>Importancia</i>	<i>Percepción por los agentes</i>	<i>Tendencia</i>	<i>Relación con otros problemas</i>
1	Verticalización insuficiente	Alta	Diferentes percepciones	Mejora lentamente	A-4, C-1, C-2 F-4, F-7, G-2 H-4, I-1, J-1 K-1, K-4
2	Excesivo número de operadores muy fragmentados	Alta	Diferentes percepciones	Mejora lentamente	E-1, E-2, E-3 F-2, F-3, F-6 K-4
3	Los servicios incorporados aún son pocos	Alta	Media	Mejora	A-5, A-6, A-7 C-3, F-6, G-2 G-3, I-3, K-4
4	Falta de instancias de diálogo de todo el sector	Alta	Baja	Mejora para algunos productos, en el resto se mantiene	A-7, A-8, A-10
5	Escasez de marcas conocidas	Alta	Media	Mejora lentamente	A-2, A-8, E-1 E-3, F-2, F-6 G-4, H-3, I-2
6	Escasez de producto envasado	Alta	Baja	Mejora	A-2, A-3, A-5 E-1, E-3, F-2 F-6, G-4, H-3, I-2
7	Escasez de inversión en investigación	Alta	Baja	Prácticamente se mantiene	A-2, A-4, A-11 B-2
8	Falta de políticas de promoción y comunicación	Alta	Media	Mejora lentamente	A-4, A-5, A-6 E-3, F-6, G-3

A. Cuestiones generales					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
9	Insuficientes infraestructuras logísticas en importantes zonas	Alta	Media	Mejora	A-4, B-3, J-3
10	Escaso apoyo institucional a la exportación	Alta	Alta	Se mantiene	A-4
11	Amenaza de problemas sanitarios	Alta	Alta	Se mantiene	A-4, A-7, B-2
12	Falta de agua	Alta	Alta	Se mantiene	A-4, A-9, B3 B-4

B. Empresas verticalizadas de los sistemas intensivos: agrofactorías vegetales y cooperativas y SAT de origen en el sistema de horticultura intensiva y grandes productores verticalizados y cooperativas de fresa					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Dificultades en la gestión de la mano de obra	Alta	Alta	Mejora con la contratación en origen	A-4, B-1, B-4 F-1
2	Déficit de investigación	Alta	Alta	Mejora lentamente	A-4, A-7, A-11
3	Problemas medioambientales	Alta	Media	Empeora	A-4, A-9 A-12, B-2, B-4
4	Problemas de ordenación del territorio y disponibilidad de infraestructuras	Alta	Baja	Empeora	A-9, A-12, B-1 B-3
5	En la fresa, excesiva concentración en un solo producto	Media	Media	Se mantiene	F-5

C. Mayoristas "alhondiguistas"					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Falta de verticalización con suministradores	Alta	Baja	Mejora	A-1
2	Escasas ventas mediante acuerdos	Alta	Baja	Se mantiene	A-1
3	Deficiencias en la normalización de una parte de la producción	Alta	Baja	Se mantiene	A-5, A-6, C-2

D. Operadores en origen de plátano					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Incertidumbre ante el futuro por la nueva regulación	Alta	Alta	Se mantiene hasta que se conozca.	D-2
2	Altos costes de producción	Alta	Baja	Empeora	D-1, A-9

E. Operadores de los mercados de origen de cítricos					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Existe un colectivo muy fraccionado	Alta	Media	Mejora lentamente	A-2, A-5 E-2, E-3
2	Poca profesionalización y formación empresarial en una parte de los suministradores	Alta	Media	Mejora lentamente	A-2
3	En algunas, problemas de gestión y poca estructura comercial	Alta	Baja	Mejora lentamente	A-2, E-1

F. Operadores comerciales en origen de manzana y pera y frutas de temporada (cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles)					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Problemas con la gestión del trabajo	Alta	Alta	Mejora	A-2, A-4 F-2, F-5
2	Excesiva fragmentación empresarial	Alta	Media	Mejora lentamente	A-2, F-1
3	Poca profesionalización en una parte de los suministradores	Alta	Media	Se mantiene	A-2, F-4
4	Una parte de las empresas adolece de una verticalización deficiente con los suministradores	Alta	Baja	Mejora lentamente	A-1, F-3, F-5
5	Con frecuencia, escaso número de productos, lo que obliga a una estacionalidad alta	Alta	Alta	Se mantiene	B-5, F-1
6	En parte, deficiencias en la gestión y comercialización	Alta	Media	Mejora lentamente	A-2, F-2
7	En una buena parte, la coordinación con los clientes es deficiente	Media	Baja	Se mantiene	A-1, F-6 H-1, H-2 I-1J-1 K-1

G. Organizaciones de productores de patata					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Deficiente disciplina	Alta	Media	Mejora lentamente	A-2, A-3, A-6
2	Insuficientes acuerdos con los clientes	Alta	Alta	Mejora lentamente	A-1, I-1 J-1, K-1
3	Estrechez de gama y de presentaciones	Alta	Media	Mejora lentamente	A-3, A-7
4	Escasa y variable producción	Alta	Alta	Se mantiene	A-2, G-1

H.- Cooperativas de segundo grado multiproducto					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	En algunas, escasa disciplina	Alta	Media	Mejora lentamente	A-1, A-2 H-2, H-3, H-4
2	Falta de entrega de toda la producción	Alta	Media	Se mantiene	A-1, H-1 H-3, H-4
3	Existencia de pocas marcas conocidas	Alta	Alta	Mejora	A-5, A-6, A-8 A-10, H-2
4	Algunas aún trabajan poco con la gran distribución	Alta	Media	Mejora	A-1, H-2

I. Grandes operadores de los mercados destino de frutas y hortalizas					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Deficiente verticalización con los suministradores	Alta	Alta	Mejora	A-1, C-2, E-3 F-6, F-7
2	Escasez de marca	Media	Media	Se mantiene	A-5, A-6
3	Poca atención al canal HORECA	Media	Baja	Mejora lentamente	A-1, A-8

J. Centrales de compra de la gran distribución					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Deficiente verticalización con los suministradores	Alta	Baja	Mejora	A-1, C-2 E-3, F-7 G-2, H-2, H-4
2	Problemas de puesta en mercado no resueltos	Alta	Alta	Mejora	A-5, A-6, A-8
3	Costes logísticos excesivos	Media	Alta	Mejora	A-9

K. Pequeños y medianos operadores en destino de frutas y hortalizas					
Jerarquía	Problemas detectados	Importancia	Percepción por los agentes	Tendencia	Relación con otros problemas
1	Deficiente verticalización con los suministradores	Alta	Alta	Se mantiene	A-1
2	Estrechamiento del mercado ante el crecimiento de la gran distribución y de los operadores en origen	Alta	Media	Empeora	A-2, K-3
3	Deficiente tamaño y gestión	Alta	Media	Se mantiene	A-2, K-2
4	En algunos casos deficiente verticalización con los clientes	Media	Media	Mejora en un segmento	A-1, K-6
5	Costes logísticos muy altos	Media	Alta	Empeora	A-9, K-3
6	Deficiente servicio al canal HORECA	Media	Baja	Se mantiene	K-3

3.3. Recomendaciones

Las recomendaciones se presentan desde distintos puntos de vista: en primer lugar se hace una recopilación del conjunto de las recomendaciones agrupadas según las empresas a las que van dirigidas, incluyendo un epígrafe de recomendaciones generales. Dentro de este tratamiento se hace una priorización para su aplicación a corto, medio o largo plazo. Posteriormente se catalogan las principales medidas según ejes de actuación y se especifica a que mercado está dirigida.

Las recomendaciones se estructuran según la agrupación de tipos de empresas con la que se ha trabajado en el apartado de los principales problemas

Ejes de actuación definidos	
1	Mejoras estructurales
2	Mejora de las infraestructuras y servicios
3	Mejora de la organización del mercado
4	Mejora comercial del producto final
5	Mejora de la colaboración entre las empresas y fases
6	Mejora de las estrategias de marketing
7	Investigación y desarrollo y formación

A. Cuestiones Generales			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Mejora y coordinación de los apoyos públicos a la exportación	Corto y medio	3, 5, 6	Exterior
Desarrollo interprofesional	Corto y medio	5	Interior
Incremento de la verticalización en la cadena de producción	Medio y largo	3	Interior
Concentración de los operadores en todas las fases	Medio y largo	1	Interior
Desarrollo de la identificación del producto	Medio y largo	4, 6	Interior Exterior
Incremento del producto envasado	Medio y largo	4	Interior Exterior
Ampliación de gamas e incorporación de servicios	Medio y largo	4, 6	Interior Exterior
Desarrollo de la cuarta y quinta gama	Medio y largo	4	Interior Exterior
Búsqueda de nichos de mercado	Medio y largo	3, 4, 6	Interior Exterior
Colaboración entre operadores de distintos sistemas productivos	Medio y largo	5	Interior Exterior
Incremento de la investigación propia en colaboración con los organismos públicos de investigación	Medio y largo	4, 6	Interior
Estrategia de promoción y comunicación	Medio y largo	4, 6	Interior Exterior
Continuación de la aplicación de la certificación y la trazabilidad. Extensión a las empresas más pequeñas	Medio y largo	1, 3, 5, 6, 7	Interior Exterior
Estrategia específica para el canal HORECA	Medio y largo	3, 6	Interior Exterior
Mejoras de las infraestructuras logísticas en especial en algunas áreas muy productoras	Largo	2	Interior

B. Empresas verticalizadas de los sistemas intensivos: agrofactorías vegetales y cooperativas y SAT de origen en el sistema de horticultura intensiva y grandes productores verticalizados y cooperativas de fresa			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Profundizar en la formación empresarial de los socios o suministradores	Corto y medio	6	Interior
Continuación con la ampliación de gama: productos ecológicos, cuarta gama, diversidad de presentaciones, ampliación de la actividad a productos de temporada, entrada en otras producciones dentro del sector de frutas y hortalizas, etc.	Corto y medio	4	Interior Exterior
Desarrollo de una estrategia para la gestión del factor trabajo	Corto y medio	1, 2	Interior
Desarrollo de la investigación: semillas, problemas con fitosanitarios	Medio y largo	7	Interior
Desarrollo de una estrategia conjunta medioambiental	Medio y largo	1, 2, 5	Interior
Ordenación territorial y creación de infraestructuras	Medio y largo	2	Interior

C. Mayoristas alhondiguistas			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Normalización de toda la producción	Corto	4	Interior Exterior
Disminución del producto vendido en subasta	Corto y medio	3	Interior
Incremento del volumen de la producción destinado a la exportación y los canales comerciales modernos.	Medio y largo	3, 6	Interior Exterior
Desarrollo de fórmulas que incrementen la verticalización con los agricultores	Medio y largo	3	Interior
Establecimiento de servicios técnicos hacia los agricultores suministradores.	Medio y largo	2, 7	Interior

D. Operadores en origen de plátano			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Mejora del tratamiento poscosecha	Corto	3, 4	Interior
Estrategia para disminuir los costes de producción	Medio y largo	1, 2	Interior

E. Operadores de los mercados en origen de cítricos			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Mejora de la comercialización en las unidades menores	Corto y medio	3, 6	Interior Exterior
Formación empresarial para los socios y suministradores	Corto y medio	7	Interior
Desarrollo de acuerdos a medio plazo con los clientes	Corto y medio	3, 5	Interior Exterior
Desarrollo de secciones de cultivos en las cooperativas y de servicios a los socios y/o suministradores	Medio y largo	1	Interior
Concentración industrial o de gestión de las unidades menores	Medio y largo	1	Interior
Apoyo a la concentración en cooperativas de segundo grado	Medio y largo	1, 3	Interior

F.- Operadores comerciales en origen de manzana y pera y frutas de temporada (cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles)			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Desarrollo de ATRIA	Corto y medio	1, 7	Interior
Adecuación de variedades en algunos subsectores	Medio y largo	1	Interior Exterior
Verticalización con los clientes y suministradores y apoyo a los acuerdos de comercialización a medio plazo	Medio y largo	4	Interior Exterior
Concentración comercial	Medio y largo	1, 3	Interior Exterior
Mejora en las estructuras de gestión y comercialización	Medio y largo	1, 3	Interior
Desarrollo de secciones de cultivo en las cooperativas y de servicios de asesoría a los suministradores	Medio y largo	1, 7	Interior
Ampliación de gama: productos ecológicos, cuarta gama, diversidad de presentaciones, ampliación de la actividad a más productos, etc, mediante ampliación de actividades o acuerdos con operadores de otros productos.	Medio y largo	4, 6, 7	Interior Exterior

G. Organizaciones de productores de patata			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Constitución de ATRIA y servicios de asesoría a los agricultores	Corto y medio	1, 7	Interior
Ampliación de las presentaciones y formatos	Corto y medio	4, 6	Interior
Establecimiento de acuerdos a medio plazo con clientes	Corto y medio	3	Interior
Continuación de la concentración empresarial de operadores en origen	Medio y largo	1	Interior

H. Cooperativas de segundo grado multiproducto			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Incremento de los acuerdos de suministro con los clientes	Corto y medio	3	Interior Exterior
Servicio de apoyo a la aplicación de la trazabilidad a sus asociados.	Corto y medio	1, 6, 7	Interior Exterior
Estrategias de colaboración entre cooperativas para completar gama o acceder a algunos mercados	Corto y medio	3, 4	Interior Exterior
Ampliación de gama, formatos y presentaciones	Medio y largo	4, 6	Interior Exterior
Desarrollo de cuarta gama	Medio y largo	4, 6, 7	Interior Exterior
Desarrollo de marca	Medio y largo	4, 6	Interior Exterior
Mejora de la verticalización con las cooperativas asociadas	Medio y largo	1, 3	Interior
Incremento de las tareas desarrolladas por la cooperativa de segundo grado	Medio y largo	1, 3	Interior

I. Grandes operadores de los mercados de destino de frutas y hortalizas			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Establecimiento de una línea de servicio a HORECA	Corto y medio	3, 4, 6	Interior Exterior
Incremento de la verticalización con los suministradores	Medio y largo	3	Interior Exterior
Mejora de los servicios logísticos	Medio y largo	1, 2	Interior Exterior
Incremento de presentaciones y formatos	Medio y largo	4	Interior Exterior
Desarrollo de marca	Medio y largo	4, 6	Interior Exterior

J. Centrales de compra de la gran distribución			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Incremento de la verticalización con el origen mediante acuerdos a medio plazo	Medio	3	Interior
Continuación del desarrollo de marcas propias y de productos de alta gama	Medio y largo	4, 6	Interior Exterior
Mejora logística	Medio y largo	1, 2	Interior Exterior

K. Pequeños y medianos operadores de los mercados destino			
Medida	Plazo de aplicación	Eje de actuación	Dirigida al mercado
Búsqueda de acuerdos a medio plazo con clientes y suministradores	Corto y medio	3	Interior
Mejora de los servicios prestados a los clientes	Corto y medio	4, 6	Interior
Servicio directo a HORECA	Corto y medio	6	Interior
Estrategia colectiva de la gestión de embalajes y residuos	Corto y medio	2	Interior
Desarrollo de la actividad en nichos de mercado	Medio y largo	4, 6	Interior

ANEXOS

Anexo I

PRINCIPALES ACUERDOS DE LA UE CON PAÍSES TERCEROS.

Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG)

El sistema de preferencias generalizadas es un mecanismo por el que los productos manufacturados y determinados productos agrícolas exportados por los países en vías de desarrollo acceden al mercado comunitario con una exoneración total o parcial de los derechos de aduana. Se trata de un instrumento arancelario autónomo y complementario de la liberalización multilateral del GATT. Por lo tanto, el sistema de preferencias generalizadas es al mismo tiempo un instrumento de la política comercial y de la política de desarrollo de la Comunidad Europea. Al tratarse de un instrumento de cooperación, es transitorio y deja de aplicarse a los países que ya no lo necesitan. En el marco de este sistema se encuentran los regímenes especiales siguientes:

- Regímenes especiales más favorables “todo menos armas”
El Régimen Especial a favor de Países Menos avanzados (PMA), en el cual se encuentran incluidos los principales productores de plátanos, permite la entrada de plátano fresco con reducción arancelaria paulatina del orden de un 20% anual hasta el 2006. A partir de este año el banano procedente de estos Países entrará libremente y sin limitación cuantitativa en la Comunidad.
- Régimen especial contra la producción y tráfico de drogas
Este régimen específico contempla la suspensión total de los derechos del arancel aduanero común aplicable a los productos industriales y agrícolas en favor de los países Andinos y Centroamericanos, donde el desarrollo y la estabilidad política, económica y social se encuentran seriamente amenazados por la producción y el comercio de estupefacientes. Entre los productos hortofrutícolas afectados destacan: la patata, pimiento dulce, tomate, espárrago, piñas, melón, sandía kiwis, melocotones y peras. Los países beneficiarios del mismo son: Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Pakistán, Panamá, Perú y Venezuela.

Acuerdos Euromediterráneos

- MARRUECOS

El Acuerdo de la UE con Marruecos contempla la importación de tomates marroquíes dentro de un contingente, en la actualidad 168.757 toneladas, repartido durante el periodo de octubre a mayo en cupos mensuales, y con precio de entrada reducido.

Los cítricos marroquíes disfrutaban igualmente de contingentes, 150.000 toneladas para clementinas y 340.000 toneladas para naranjas, exentos de derechos de aduana y con precio de entrada reducido.

Además, existen otras concesiones que consisten fundamentalmente en exenciones arancelarias para un elevado grupo de productos hortofrutícolas.

- EGIPTO

Renovado en Junio de 2001, el Acuerdo de la UE con Egipto contempla el aumento gradual, en tres años, del cupo sin arancel para las patatas hasta 250.000 toneladas, el de naranjas hasta 600.000 toneladas y para flor cortada 3000 toneladas.

- TURQUÍA

Son de relativa importancia las importaciones preferenciales, con arancel reducido, de avellana, limones y tomates transformados.

- ISRAEL

Las importaciones de naranja fresca procedentes de Israel disfrutaban de exención total de derechos *ad valorem* dentro de un contingente de 200.000 toneladas.

Acuerdo UE – Países de África – Caribe y Pacífico (ACP)

El principal producto hortofrutícola afectado es el plátano. Este Acuerdo contempla un contingente de 850.000 toneladas de plátano de países ACP que pueden entrar en la Unión Europea con arancel cero.

Acuerdo UE – América Latina

- MÉXICO

La UE firmó un Acuerdo de Asociación con México, que entró en vigor en julio de 2000, que supone la creación de una zona de libre cambio, en la que se alcanzará una total liberación de productos agrícolas en 2010 de forma recíproca y progresiva. Así mismo, el Acuerdo concede acceso preferencial para el zumo de naranja y el aguacate.

- CHILE

La UE y Chile han alcanzado un Acuerdo de Asociación política, cooperación y libre comercio UE-Chile que permitirá liberalizar el 90% de los intercambios comerciales en 10 años, incluidos los productos agrícolas. Los productos hortofrutícolas que pueden verse más afectados por dicho acuerdo son la uva de mesa y las manzanas (Acuerdo por el que se establece una Asociación entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por una parte, y la República de Chile, por otra - Acta final).

Acuerdo UE – Sudáfrica

El acuerdo consiste en la liberación del 93% de las exportaciones de Sudáfrica a la UE. No obstante, ciertos productos han sido declarados “sensibles”, lo que implica su exclusión del libre comercio durante el periodo transitorio de 12 años. Entre estos productos se encuentran las frutas y zumos de frutas, mermeladas y confituras y los tomates.

Anexo II

LEGISLACIÓN SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE ALIMENTARIA Y ETIQUETADO: FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS

HIGIENE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

- Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria. Se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.
- Reglamento nº 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios. Este Reglamento deroga la Directiva 93/43/CEE del Consejo, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios
- Real Decreto 1801/2003, de 26 de Diciembre de 2003, sobre seguridad general de los productos. Transpone la Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001.
- Ley 11/2001, de 5 de julio, por la que se crea la Agencia de seguridad Alimentaria.
- Real Decreto 709/2002, de 19 de julio, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de Diciembre de 1995, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios. A través de este Decreto se transpone la Directiva 93/43/CEE, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios.
- Real Decreto 202/2000, de 11 de Febrero de 2000, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

ETIQUETADO

- Real Decreto 1334/1999, de 31 de Julio de 1999, por el que se aprueba la Norma General de Etiquetado, Presentación y Publicidad de los Productos Alimenticios. Transpone la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de marzo de 2000.

Anexo III

Bibliografía

- AEEA (2003) “Nuevos Retos en la Distribución Hortícola. II Congreso Internacional de Horticultura Mediterránea”. Edita Cámara Almería.
- Álvarez y Camacho (Coor) (2003) “Innovaciones en el sector hortofrutícola español”. MAPA.
- Álvarez, J (2003) “El futuro del transporte intermodal en la exportación hortofrutícola española”; Distribución y Consumo 70.
- Álvarez, J. (2002) “Comercialización Internacional de Productos Hortofrutícolas”. MAPA.
- Álvarez Ramos, J (2002) “Globalización y competencia en el sector hortofrutícola europeo”. Distribución y Consumo 63.
- Camacho Ferre, F (coord.) (2002) “España, huerta de Europa”. MAPA.
- CCAE (2004) “Estudio sobre la Comercialización Agroalimentaria en el sector cooperativo Español”.
- Gil, C. y González, C. (2002) “La producción de plátano de Canarias y las expectativas del agricultor sobre la ayuda compensatoria”. Revista de Estudios Agrosociales 194.
- Green, R. (2002) “Tendencias de la logística alimentaria de productos frescos”. Distribución y Consumo 63.
- IES (2002) “Análisis de la campaña hortícola de Almería 2001/2002”. Cajamar.
- Langreo Navarro, A. (2002) “Consumo de frutas y hortalizas en una Unión Europea”. Distribución y Consumo 63.
- MERCASA (2002) Red de Mercas. Guía de Empresas y Servicios.
- MAPA (2003) “Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural”.
- MERCASA (2003) “Alimentación en España. Producción, industria, distribución y consumo”.
- Pérez Mesa y Pablo J. de (2003) “Oferta y Demanda en el comercio internacional de frutas y hortalizas”; Distribución y Consumo 70.
- Pablo, J. de (2002) Competitividad del sector de las hortalizas españolas en el contexto de la Unión Europea. Revista de Estudios Agrosociales 194.
- Pablo, J. De y Pérez Mesa, P. (2002) “Las alhóndigas: pasado, presente y futuro”. Distribución y Consumo 66.
- Pozancos, J. M. (2002) “Los retos del sector hortofrutícola español”; Distribución y Consumo 63.
- Saborá (2000) “La producción y el comercio de la patata en España” Mimeo (realizado para la CMA).

- Saborá (1994) “Informe sobre la situación del mercado del plátano en España tras la apertura del mercado ligada a la aplicación de la OCM”. Mimeo. Realizado para el Gobierno Canario.
- Saborá (2000) “Estrategias de las empresas de la gran distribución europea para el acopio de frutas y hortalizas frescas” Realizado para la Caja Rural de Almería. Mimeo.
- Server, R. y Marín, M. (2002) “Los fondos operativos en la OCM de frutas y hortalizas. Repercusiones tributarias y en la información económico-financiera de la empresa y socios”. Revista de Estudios Agrosociales 194.
- USDA (2000) World Horticultural Trade and US Export Opportunities Estados Unidos.

Revistas

- Alimarket Anual. 2002 y 2003
- Alimarket mensual. Números correspondientes a los años 2001, 2002, 2003 y 2004.
- Agrodigital. Números correspondientes a los años 2003 y 2004
- Revista Agricultura. Números correspondientes a los años 2002, 2003 y 2004.
- Vida Rural. Números correspondientes a los años 2002, 2003 y 2004
- HF. Números correspondientes a los años 2002, 2003 y 2004

Expertos consultados

- Raul Green (INRA). París.
- Manuel R. Rodríguez Zúñiga (Consejo Superior de Investigaciones Agrarias)
- Jerónimo Molina (Instituto La Rural. Almería).
- Joan Mir (Universidad Politécnica.Valencia).
- José María García Álvarez Coque (Universidad Politécnica de Valencia).
- Jordi Carbonell (Universidad de Lleida).
- Juan Manuel Hidalgo (Asociación 5 al Día).
- Ana Aldanondo (Universidad de Navarra).
- José Álvarez (Embajada de España en Holanda)
- Tomás García Azcárate (Comisión Europea).
- Luis Miguel Albisu (Dirección General de Investigación Agraria. Diputación General de Aragón).
- Pedro Segura. CEBAS. CSIC (Murcia).
- Jaime de Pablos (Universidad de Almería).
- Pedro Caldentey (Universidad de Córdoba).

Organizaciones

- ALIMPO: Asociación Interprofesional del Limón y el Pomelo.
- Asociación 5 al Día.
- CCAE: Confederación de Cooperativas Agrarias de España.
- FEPEX: Federación Española Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas.
- INTERCITRUS: Interprofesional Citrícola Española.
- MERCASA: Mercados Centrales de Abastecimiento.

Anexo IV

Índice de abreviaturas utilizadas

- ACP: África, Caribe y Pacífico.
- AECOC: Asociación Española de Codificación Comercial.
- APEMA: Asociación Interprofesional de la Pera y la Manzana.
- APPCC: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
- ATRIA: Asociación para Tratamientos Integrados en Agricultura.
- CREP: Comisión Regional del Plátano.
- CSIC: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- FEOGA: Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola.
- HORECA: Hostelería, Restauración y Catering.
- INE: Instituto Nacional de Estadística.
- INTERCITRUS: Interprofesional Citrícola Española.
- MAPA: Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación.
- MERCA: Mercados Centrales de Abastecimiento.
- MERCOSUR: Mercados en Origen.
- OCM: Organización Común de Mercado.
- OPFH: Organización de Productores de Frutas y Hortalizas.
- PAC: Política Agraria Común.
- PECO: Países de Europa Central y Oriental.
- SAT: Sociedades Agrarias de Transformación.
- UE: Unión Europea.