



# Nuevas estrategias de la distribución de frutas y hortalizas

ALICIA LANGREO NAVARRO

Doctora ingeniería agrónoma. Directora de Saborá, Estrategias

**E**n los últimos años la distribución de frutas y hortalizas ha cambiado de forma sustancial, arrastrando en ese cambio gran parte de lo que acontece en el sector. Concretamente, la gran distribución se ha constituido en la fase líder de la cadena de producción, imponiendo gran parte de las nuevas formas de funcionar que actualmente condicionan el trabajo de todas las empresas del sector: producción agraria, centrales hortofrutícolas, comercio y operadores logísticos. Paralelamente, las empresas de la cadena tradicional, mayoristas y fruterías, han iniciado un proceso de modernización, reorganización y de búsqueda de nichos de mercado que está permitiéndoles mantener

una cuota alta del mercado final. De ahí la importancia del análisis de lo que está pasando en esta fase y de su estrategia en la nueva situación del mercado.

Los cambios en la distribución minorista de frutas y hortalizas han coincidido con una ampliación en gamas y volúmenes de los mercados internacionales, tanto de radio corto como largo, con el surgimiento de grandes operadores mundiales, especialmente en torno a los grandes flujos internacionales (banana, piña, cítricos, etc.), la homogeneización en la oferta de gamas en un buen número de países, la desestacionalización en la oferta y la demanda, el enorme desarrollo de la logística, etc. Todo esto ha provocado cambios profundos en los

agentes tradicionales de los mercados en origen y destino tradicionales. Por eso, en este artículo se tendrán también en cuenta los cambios que se están experimentando en el resto de la cadena de producción, evaluando hasta qué punto son inducidos por las estrategias de la distribución minorista.

La crisis económica que atraviesa hoy el mundo está afectando profundamente al consumo, lo que se refleja en la estrategia de la gran distribución a todos los niveles. Aún es pronto para saber si estamos ante cambios radicales en los procesos que se venían registrando o si, por el contrario, será algo más o menos reversible. Por el momento, el consumo alimentario está aguantando mejor que los de-

más, aunque con serias caídas en el valor de los bienes adquiridos. Hay otros muchos elementos de esta crisis que pueden alterar tendencias en el consumo, tales como la caída del turismo, la posible limitación de la emigración o la disminución de las comidas fuera del hogar.

Este artículo aborda en primer lugar el papel que venía jugando la distribución en la cadena de producción, diferenciando entre la gran distribución y el pequeño comercio, hasta el inicio de la crisis para, posteriormente, adelantar algunas reflexiones sobre lo que pueden suponer los cambios en la estrategia que ya se detectan.

### LAS FRUTAS Y HORTALIZAS EN LA GRAN DISTRIBUCIÓN (1)

La gran influencia de la distribución organizada, o gran distribución, en la cadena de frutas y hortalizas se inició cuando confluyeron tres cuestiones fundamentales en su estrategia:

- La mayor importancia concedida a la fórmula de supermercado, imbricada en el tejido ciudadano, capaz de responder a las necesidades de la compra cotidiana y menos conflictiva frente al pequeño comercio en términos políticos. Esto ha coincidido con un estancamiento de las ventas en el formato hipermercado.
- La opción por conceder una mayor importancia al producto fresco, capaz de garantizar una mayor afluencia a tienda y compras más frecuentes, que siempre suben el volumen total vendido.
- La centralización de las decisiones de adquisición de productos por parte de una unidad central, bien sea un departamento o una empresa filial, que obliga a la compra de grandes volúmenes y ha concedido una enorme fuerza negociadora a estas firmas. De la mano de la centralización vino la opción por la aproximación al origen para el suministro.

La decisión de la gran distribución de aproximarse al origen ha sido una de las



cuestiones que más ha alterado la forma de trabajar y la estructura de la cadena de producción. Se realizan mediante la formación de empresas propias específicas a ese fin o mediante acuerdos contractuales con los operadores de origen más adecuados. En ambos casos son responsables de la extensión de los protocolos de producción. Los principales efectos son:

- Introducción de un nuevo factor de competencia en origen, con operadores que tienen estrategias empresariales muy diferentes y gran dimensión.
- Las empresas filiales montadas con este fin están jugando un papel muy importante en el comercio exterior.
- Su estrategia con frecuencia choca

frontalmente con las iniciativas de concentración desde cooperativas y otros operadores de origen, dándose la posibilidad de que compitan prácticamente por las mismas tareas dentro de la cadena de producción.

- Se cierra las puertas a gran parte de los operadores tradicionales de origen.

La entrada de los productos frescos en la gran distribución se enfrentó a una difícil cuestión aún no resuelta, como demuestran los numerosos cambios registrados. Se trata de la organización del "merchandising", o forma de venta del producto en tienda, que se está solventando a través de las formas que se especifican a continuación o, más frecuente-

mente, con la conjunción de más de una de ellas:

- La forma tradicional con venta en mostrador distorsiona el flujo en la tienda y encaja mal con la filosofía central del autoservicio, pero facilita la opción del consumidor y permite componer al gusto el pedido, así como una atención personalizada a la que éste está acostumbrado.
- La venta del producto envasado respeta la filosofía central del autoservi-

cio y permite aplicar el mismo merchandising a los productos frescos que al resto de la mercancía, con la única salvedad de la necesidad de mantener la cadena del frío sobre cero. Como inconveniente hay que mencionar la necesidad de un gran número de referencias para responder a la demanda, el sobrecoste que supone el envase, los mayores costes logísticos y las mayores pérdidas de producto o mermas.

- El autoservicio a granel, que posibilita la mayor elección del consumidor en cuanto a la composición de la compra, pero tiene el problema de una alta necesidad de reposición y un considerable volumen de pérdidas o mermas debidas al deterioro de la mercancía. Esta forma requiere también personal específico de vigilancia y apoyo al pesado y a la elección.

Todas estas formas tienen ventajas e inconvenientes y ninguna logra imponer-

CUADRO 1

**Comparativa entre las formas de merchandising**

Forma merchandising	Ventajas	Inconvenientes	Efectos cadena producción
Mostrador	Composición ad hoc de la compra de cada cliente. Manipulación adecuada de la fruta.	Encaja mal con la filosofía autoservicio. Rompe la circulación en tienda. Obliga a tener personal especializado. Es más fácil la ruptura de la cadena de frío sobre cero.	No requiere tratamiento especial.
Embandejado-ensvasado	Los productos frescos se integran totalmente en el modelo de venta del resto de las referencias. Se mantiene el flujo de circulación en tienda. No requiere personal especializado. Pueden introducirse innovaciones que alarguen la vida del producto (atmósfera controlada). Existen innovaciones en los embalajes que pueden mejorar la duración y madurez del producto.	Es necesario aumentar mucho el número de referencias para atender las necesidades de los clientes. Aún así, es casi imposible responder a la demanda. No siempre resulta atractiva la presentación. Puede haber mucha merma comercial (paquetes sobrantes). Aumentan los residuos de los envases en el sector. Aumentan los gastos de transporte ya que el envase ocupa más volumen. Puede resultar más caro, en especial para algunos productos.	Requiere una nueva tarea de la cadena de producción: el envasado o embandejado. Supone un aumento de los costes.
Autoservicio de graneles	Suele tener buena acogida por el consumidor. Permite la composición de la compra al gusto del consumidor. Mantiene la imagen de la oferta tradicional. No produce una ruptura del flujo de personas en tienda, aunque sean lineales específicos. Requiere menos personal que la venta en mostrador.	Se produce mucho destrío en el producto. Puede dar una imagen de deterioro. Requiere reposición y limpieza muy frecuente. Hace necesario un cierto stock cercano. En teoría, la fruta y hortaliza no debe ser tocada por el público.	No plantea ninguna exigencia específica a la cadena de producción.

# Frutas TITO

Calidad y servicio desde 1954.

Frutas y Hortalizas

Puestos 227-229-219

Telf: 94 448 54 20

Fax: 94 448 54 24

frustasto@frustasto.com



**Venta  
y  
distribución**

Platanos

Puestos 610 - 615 - 616

Telf: 94 448 54 45

Fax: 94 448 54 53

platanostito@frustasto.com



**Maduración y venta en verde**

se claramente. De hecho se encuentran enseññas que utilizan cada una de ellas, enseññas que van cambiando y haciendo pruebas y enseññas que las compaginan de acuerdo al tipo de producto. Mientras la venta en mostrador y la venta en auto-servicio a granel no requieren ninguna preparación especial por parte de las empresas de las fases anteriores de la cadena de producción, el producto envasado añade una nueva tarea, exige inversiones importantes y puede generar un volumen de destró comercial considerable. La venta del producto envasado facilita la extensión del uso de marcas, escaso en general en los productos frescos. Cabe mencionar que en algunos productos de larga duración y alto consumo se ha establecido bien el envasado desde la central hortofrutícola (naranjas de zumo, patatas, cebollas, algunos tipos de manzana, etc.), de forma que también se vende bajo esa forma en mostrador.

La gran distribución, tras la opción de centralizar su suministro, necesita grandes volúmenes, entregados a un ritmo determinado en sus plataformas. Asimismo, la gestión racional de su suministro hace preferible la existencia de pocos suministradores por cada producto o grupo de productos, que deben tener capacidad para suministrar gamas completas en la medida de lo posible y deben dar servicio a lo largo del año. Todo esto ha provocado cambios de fondo en la cadena de suministro, favoreciendo la formación de grandes grupos suministradores, entre los que se encuentran las cooperativas de segundo grado, algunos grandes operadores comerciales (incluidos los de dimensión multinacional) y sus propias filiales de compra, y limitando el número de suministradores, lo que redundará en la mejora de la organización del sector.

La gran distribución, concretamente la que se sitúa en el producto de más calidad, fue la responsable del establecimiento de protocolos de producción que afectan a la fase agraria, la manipulación y las condiciones del almacenamiento y transporte. Estos protocolos fueron los antecedentes de EUREP GAP, GLOBAL



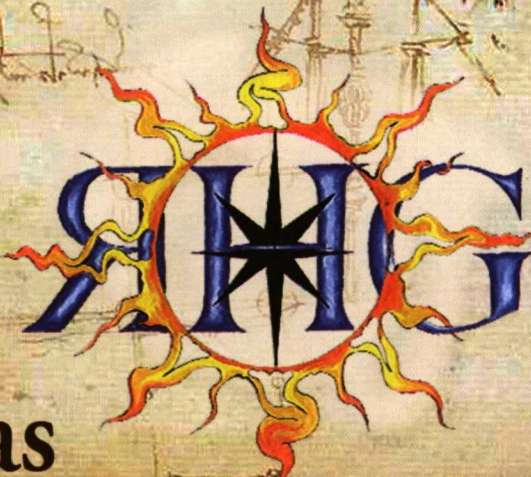
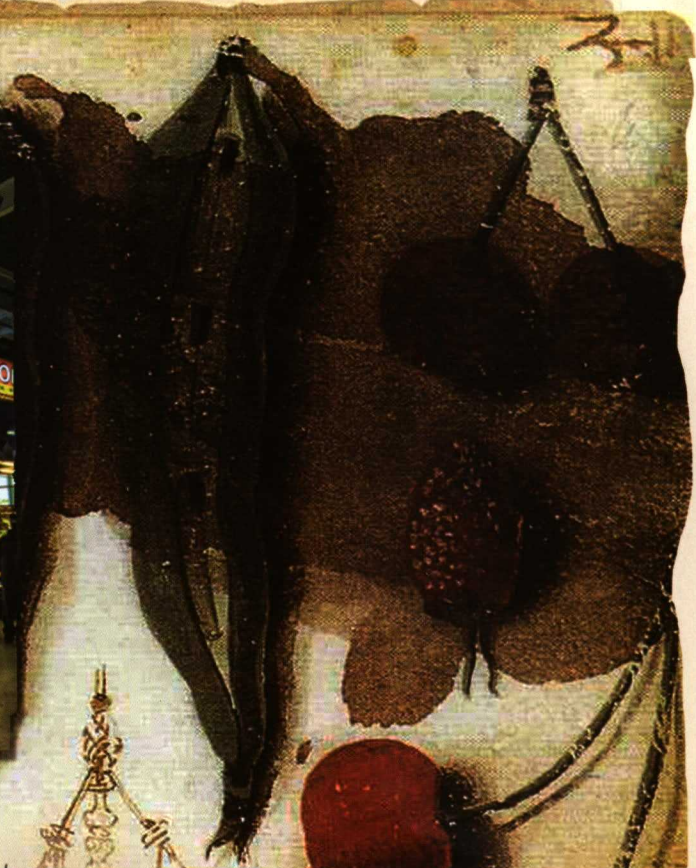
CUADRO 2

### La gran distribución y las frutas y hortalizas

Tendencia	Implica	Supone
Crecimiento del formato supermercado	Aumento de las ventas en fresco.	Aumento alto del coste de reparto a tienda. Aumento de personal y gastos de tienda.
Centralización de las decisiones de compra	Creación de unidades específicas o filiales. Posibilidad compra más cerca de origen y acortamiento de la cadena de producción. Disminución de gastos contractuales y obtención de mejores precios de compra. Aumenta la posibilidad de programar las compras. Requiere grandes cantidades de producto homogéneo.	Complica la logística. Requiere un sistema específico de abastecimiento. Necesita compatibilización con compras locales específicas y suministro especial en caso de emergencia. Disminuye la flexibilidad en el suministro. Obliga a la concentración de las fases anteriores. Favorece el desarrollo de protocolos de producción y acuerdos a medio plazo.

GAP y demás certificaciones y se adelantaron a las normas de higiene y trazabilidad, ahora exigidas legalmente. Inicialmente se pusieron en marcha como mecanismos de competitividad entre enseññas y, actualmente, cuando las certificaciones están muy generalizadas, se siguen utilizando algunos ratios propios en

el mismo sentido. De todos modos, la existencia de las distintas certificaciones también facilita la gestión de la categoría y permite seguir adecuadamente todos los procesos, localizando más fácilmente ineficiencias. La imposición de estos protocolos ha alterado profundamente la estructura y la forma de trabajar



# Frutas Hermanos Ruiz Gómez

MAYORISTAS DE FRUTAS Y VERDURAS

[www.frutashrg.com](http://www.frutashrg.com)

[frutashrg@frutashrg.com](mailto:frutashrg@frutashrg.com)

MERCAMADRID

NAVE F. PUESTOS 38-40-42-44

28053 MADRID

TEL. 91 785 14 20/91 786 34 13

TEL./FAX 91 785 60 01

FAX 91 785 90 23



de la cadena de valor que dirige sus productos a la gran distribución, haciendo muy difícil el acceso a la misma de otros operadores, provocando así una segmentación de los sectores agrarios y de manipulación con grandes implicaciones a medio plazo.

La gran distribución reúne empresas muy distintas, orientadas a clientes diferentes, con ubicaciones concretas y competidores específicos, todo esto provoca que cada enseña tenga una estrategia propia y un ritmo particular para llevarla a cabo. Las diferencias abarcan desde el recurso a la compra en origen o el suministro a través de un gran operador, la demanda de exclusividad en los suministradores, el grado de exigencia de los protocolos de producción, el mantenimiento de más o menos suministro desde los grandes mercados en destino, la opción de merchandising, la amplitud de la gama y en número de referencias en cada variedad, los niveles de la relación calidad / precio, los metros de lineal o el espacio dedicado, su ubicación y su presentación, la preponderancia de la rotación en la elección de los productos, etc. En términos generales los establecimientos discount, especialmente los de hard discount, tienen una gama muy corta de frutas y hortalizas, centrándose en productos básicos, preferiblemente de mayor duración comercial y de mayor rotación, mientras los que se mueven en estratos de productos de mayores precios cuentan con una gama mucho más amplia. Razonablemente, los márgenes comerciales de las enseñas que adoptan unas y otras opciones oscilan mucho. Cabe mencionar que algunas de las grandes firmas de la distribución cuentan con enseñas diferentes adaptadas a cada tipo de público en horario, gamas, niveles de precios, presentación, etc.

En términos generales, la entrada de la gran distribución en la cadena de frutas y hortalizas ha provocado lo siguiente:

- Un acortamiento en el número de eslabones de la cadena y un aumento del volumen de los que sirven a la



gran distribución, lo que favorece la concentración en origen.

- Una segmentación del sector, entre los que acceden a estos canales y los que quedan al margen.
- Una generalización de los protocolos de producción, de los acuerdos a medio plazo y de la exigencia de certificación de producto que alcanza a todas las fases de la cadena.
- Una verticalización y organización creciente entre los suministradores.
- Una mejor y más rápida traslación de las tendencias de consumo hacia la agricultura.
- Un recorte en el número de clientes de las empresas de las fases anteriores, lo que supone un punto débil para ellas.
- En los casos en los que la gran distribución exige exclusividad en el suministro, la empresa suministradora puede crecer con su cliente, pero, a la vez, se encuentra en una situación de máxima fragilidad ante una hipotética quiebra de ésta o ante un cambio de estrategia. La capacidad de compra de la gran distribución le permite contar con suministradores "globales", lo que resta posibilidades a los operadores locales de tamaño intermedio.
- La gran distribución es capaz de incentivar el consumo de determina-

dos productos y de favorecer la entrada de productos foráneos.

#### **LA RESPUESTA DEL COMERCIO TRADICIONAL**

Desde que la gran distribución puso en marcha sus estrategias en el ámbito de los productos frescos, en el segmento del comercio especializado minorista (fruterías, bien de calle o de mercado municipal, y mercadillos) se han registrado diversas iniciativas que han dado lugar a transformaciones muy importantes de la cadena de producción tradicional. Realmente no han sido sólo respuestas de los comercios tradicionales unilateralmente, sino del conjunto de los agentes de la cadena que se han ido estructurando y organizando ante la nueva dinámica generada, destacando las iniciativas de los mayoristas en destino. Cabe mencionar que mayoristas en destino y fruterías tradicionales, de forma significativa, han elaborado estrategias conjuntas.

Los principales efectos de las estrategias conjuntas llevadas a cabo por mayoristas en destino y fruterías han ido encaminadas, de una u otra forma, a la verticalización de estas dos actividades y la concentración; las principales vías seguidas han sido las siguientes:

- Instalación de cadenas de fruterías por parte de mayoristas en destino.
- Acuerdos entre frutereros y algún distribuidor en destino para constituir una empresa con mayor capacidad de compra y venta, generalmente con varios establecimientos y adoptando diversas formas organizativas y jurídicas.

Estos procesos han terminado dando lugar a empresas o grupos empresariales, generalmente de pequeño tamaño y ámbito municipal, comarcal o provincial (rara vez supera una comunidad autónoma), que han verticalizado las dos últimas fases de la cadena de producción y han aumentado su volumen sin perder las ventajas de la venta de proximidad ni la situación en barrios consolidados.

Entre las estrategias de las fruterías, hayan o no dado el paso anterior, se encuentra el incremento de servicio a la hostelería, que en determinadas localiza-

ciones se ha convertido en el cliente principal. Otras se han especializado en productos de gama más alta o han variado sus horarios. Algunas, sobre todo en ubicaciones turísticas, han diversificado su gama hacia productos envasados de cuarta gama o zumos frescos listos para el consumo, acercando el consumo especialmente de frutas al segmento "impulso". En definitiva, en el ámbito exclusivo de las fruterías se ha iniciado un interesante proceso de búsqueda de nichos de mercado y segmento de consumidores adaptados a cada ubicación.

Una buena parte de las fruterías que han llegado a la actualidad ha mejorado sustancialmente sus instalaciones y está buscando, o ya tiene, instrumentos de gestión más empresariales.

Durante los últimos años, la venta de frutas y hortalizas se había iniciado también de manera significativa en distintos tipos de comercios minoristas de peque-

ño tamaño, al margen de las fruterías tradicionales:

- Comercios regentados por inmigrantes especializados en alimentación, completamente diferentes según origen, que iniciaban la venta de productos tradicionales de su gastronomía y fueron introduciendo productos habituales en los mercados españoles, en especial productos baratos de gran consumo y sin problemas de mantenimiento.
- Bazares y similares, que introducen algunas frutas y hortalizas.
- Tiendas de conveniencia, con amplios horarios.
- Gasolineras.
- Catering para llevar, especializados en cuarta gama, zumos y otros preparados.

La gama de estas tiendas suele ser muy específica y está adaptada a un tipo concreto de público, con niveles de pre-

  
ANGELINI



## Prepara el Agua para lavar y desinfectar Frutas y Verduras

*Disfruta de todas  
las propiedades  
y de todo el sabor  
de frutas y verduras*

  
**AMUKINA**

**También de venta en Farmacias**





cios muy diferentes y calidades ajustadas a cada cliente.

Las formas de abastecimiento de la pequeña distribución minorista son muy variables, pero en ellas predominan los mercados centrales de la Red de Mercas, bien directamente o bien a través de reexpendedores que se abastecen en las Mercas. En este punto cabe mencionar que en el colectivo de las empresas más concentradas y verticalizadas con los mayoristas en destino se han encontrado algunas que realizan acuerdos para su suministro de algunas gamas con operadores de origen, dando lugar a otro tipo de verticalización de la cadena de producción.

A lo largo de todo este proceso de transformación de las empresas de la cadena de producción, también los mayoristas en destino han iniciado un proceso de adaptación, cuyas estrategias principales son:

- Concentración con operadores mayo-

res, lo que incluye la formación de empresas en destino de varias ciudades y su vinculación con algunas de las grandes empresas internacionales que operan en frutas y hortalizas.

- Crecimiento a partir de fusiones.
- Acuerdos con operadores de origen e incluso creación de empresas comunes, en un proceso de verticalización.
- Acuerdos con los pequeños minoristas, en un proceso de verticalización hacia el final de la cadena.
- Especialización en determinadas gamas de pequeños volúmenes.
- Especialización en el servicio a Horeca.

En este panorama de la pequeña distribución merecen una mención específica los mercadillos ambulantes, en los que predominan las frutas y hortalizas. Estos mercados mantienen una cuota estable,

que supone un volumen de ventas significativo. Con frecuencia tienen una actividad estacional, más acusada en primavera y verano, vinculada a pequeños núcleos de población y a lugares de verano. Los mercadillos han sido capaces de mantener la imagen de que en ellos predomina el producto de la tierra y de que están vinculados a agricultores locales, a la vez que unos precios bajos y productos maduros y sabrosos. En realidad, la mayor parte de los puestos de los mercadillos son de minoristas especializados en estos mercados que se suministran en diversos canales, desde mercados locales a mercados centrales, Mercas o restos de comercialización, entre otros. En términos generales son pocos los agricultores locales que concurren a los mercadillos y cuando lo hacen, suele ser muy estacionalmente, aunque hay excepciones locales importantes en los que se ha consolidado la presencia de

## Productor y Distribuidor de cítricos. Cosecha propia



**Mercavalencia**  
Puestos nº 75 y 79  
46013 VALENCIA

**Teléfono y Fax:**  
96 367 32 93

**Móvil:** 654 51 29 14

**Teléfono particular:**  
96 373 23 48

**E-mail:**

[mercavalencia@alabaufrutasyverdurasl.com](mailto:mercavalencia@alabaufrutasyverdurasl.com)

CUADRO 3

**Cuota en valor de los distintos formatos de tienda. Porcentaje**

AÑO	TIENDA TRADICIONAL	SÚPER	HÍPER	MERCADILLO	OTROS
<b>Patata fresca</b>					
2001	39,3	29,5	11,4	4,1	15,7
2006	34,5	31,7	10,5	4,3	19,0
<b>Hortalizas frescas</b>					
2001	41,7	29,3	11,6	6,1	11,3
2006	37,4	31,7	10,5	5,4	15,0
<b>Frutas frescas</b>					
2001	45,7	31,1	11,3	6,6	5,3
2006	44,8	30,9	9,8	6,0	8,5

FUENTE: La Alimentación en España MARM.



Otra cuestión de importancia es el cambio de gamas, marcado básicamente por la entrada de productos exóticos, vinculados sobre todo a la extensión y magnitud de la inmigración en España y el desarrollo tanto de sus canales específicos como de la penetración de sus productos tradicionales en canales tradicionales y organizados.

A pesar de las apariencias, en la última década las frutas y hortalizas frescas se han diferenciado más allá de las distintas gamas o las clasificaciones regulares de calidad debido a las distintas características de los productos envasados, especialmente en el canal de la gran distribución. Esa diferenciación se debe a la incorporación de la certificación y la garantía suministrada en los procesos seguidos, que no es evidente en buena parte del producto a granel y que casi desaparece en los mercadillos y en algunos tipos de tienda. Este hecho, muy mal recogido en la información estadística y en las diferentes encuestas, junto a las características de la gama, un mayor horario o la posibilidad de adquirir otros productos, entre otras cosas, está detrás del mayor precio de algunos canales. Por el contrario, los canales tradicionales, en buena medida, ofertan un producto percibido como más maduro y sabroso.

En cualquier caso, a pesar de la enorme oferta española de frutas y hortalizas, salvo excepciones locales, no se aprecia el surgimiento de un mercado de proximidad generalizado que encaje en los deseos de una parte de los ciudadanos y que incluya las garantías de proceso que exige el mercado actual. ■

**NOTA**

(1) En este trabajo se considera gran distribución al conjunto de las empresas de cadenas de supermercados e hipermercados. En el análisis de la cadena de producción, el hecho más relevante es la capacidad de compra conjunta, independientemente del tipo o tipos de tienda, aunque la opción sobre este punto es importante porque condiciona la estrategia de suministro, la organización logística y la gama y volumen vendido

agricultores. La diversidad de los mercadillos es muy alta.

**UN CIERTO EQUILIBRIO**

En los años noventa, cuando las principales empresas de la gran distribución iniciaron su nueva estrategia frente a los productos frescos, se hicieron malos augurios acerca del futuro de la pequeña distribución tradicional, sin embargo, la evolución de las ventas de unos y otros ha puesto de manifiesto que en la primera década del siglo XXI se había al-

canzado un equilibrio, o mejor dicho, que los canales tradicionales habían disminuido mucho menos de lo previsto, bien es verdad que a costa de serias modificaciones en la actividad de todos los actores.

Esa estabilidad queda de manifiesto en la persistencia de la cuota de mercado de las tiendas tradicionales y mercadillos, que han disminuido muy lentamente o se han mantenido estables en las diferentes producciones desde el año 2000 en volumen, aunque hayan bajado en valor. Cabe señalar el auge que han experimentado los otros canales.