

EN TORNO A LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS: EL CASO DE LA NARANJA ESPAÑOLA

Por

JOSE ENRIQUE RODRIGUEZ-BARRIO (*)

JUAN MANUEL BUITRAGO VERA (*)

I. FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

La competitividad de los productos agroalimentarios españoles se materializa en su capacidad para desplazar de los mercados interiores y exteriores a los productos agroalimentarios de otros países, y en la potencialidad de crear nuevos mercados.

La competitividad de nuestros productos es inseparable de la de las empresas que los producen y comercializan. Nuestras empresas serán competitivas si son capaces de lograr una oferta sostenida y rentable que satisfaga sus mercados metas. La oferta es aquí una oferta de productos agroalimentarios. Sostenida significa una presencia sistemática en los mercados, vinculada a cierta fidelidad de los clientes, al margen de ventas más o menos coyunturales. Y el término rentable se identifica con una tasa interna de rendimiento aceptable para las inversiones que acomete la empresa.

(*) Departamento de Economía Agraria, Universidad Politécnica de Valencia. Comunicación presentada en el I Congreso Nacional de Economía y Sociología Agrarias (Zaragoza, 1992). El ejemplo de la naranja es un apunte en esa dirección.

- Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 162 (octubre-diciembre 1992).

Para lograr tal competitividad, la planificación empresarial debe articularse sobre una estrategia empresarial competitiva, que viene determinada por: 1) El *nivel de competencia* en el subsector en el que se trabaja, determinado por las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1982); 2) Factores de competitividad del propio *entorno*; y 3) Factores de competitividad de la propia *empresa*. Los factores del entorno son factores de competitividad externos a la empresa, por ejemplo vinculados al entorno económico, tal sería el caso de una devaluación de la moneda que incentivaría las ventas en mercados exteriores, también existen otros vinculados al entorno jurídico, al político, al cultural y al social.

En relación con los factores de la propia empresa, son factores de competitividad que pueden calificarse de internos, muchos de ellos con un marcado carácter cualitativo, entre los que destacan los activos incluidos en el fondo de comercio o goodwill: la organización empresarial, el sistema de gestión, la eficacia administrativa, la profesionalidad de la plantilla. Este mismo carácter se manifiesta en otros factores de competitividad conexos con las componentes de las variables de decisión comercial: la calidad del producto, el diseño del producto, el mismo diseño para clientes especiales, el tipo y diseño del envase, la imagen de marca, las garantías posventa, la eficiencia de la red de distribución del producto, la eficacia de una campaña publicitaria, las formas de crédito a los clientes, y otros.

Aunque pensamos que la competitividad de las empresas agrarias y alimentarias debe empezar a articularse sobre los factores antedichos, cierto es que en estos momentos, sobre todo para las empresas agrarias, quizá sea más conveniente que se habitúen a explotar su contabilidad; empezando con análisis de costes que detallen su evolución y estructura. La razón es la siguiente: si los costes unitarios del producto decrecen en relación con los costes de los productos rivales eso significa que nuestro producto puede ser más competitivo.

En esta línea se encuadra el presente trabajo, basado en el análisis de los costes de recolección y acondicionamiento de la naranja navel en las cooperativas agrarias valencianas. La dificultad para conseguir información fiable sobre productos rivales (naranja marroquí, israelí) obstaculiza el diagnóstico de la competencia vía costes.

Sin embargo, permite un análisis *intraempresa* de la competitividad, en las distintas campañas, y según modalidades de presentación de la naranja navel.

II. COSTES MEDIOS DE RECOLECCION Y ACONDICIONAMIENTO DE LA NARANJA ESPAÑOLA: INFORMACION BASICA

La información básica para elaborar este trabajo proviene de un conjunto de cooperativas valencianas (un centenar) dedicadas a la comercialización de cítricos. Se obtuvo mediante un formulario que cumplimentan anualmente las cooperativas, cuyos resultados dan lugar a unos costes medios de recolección y acondicionamiento para la naranja navel, y en concreto para cuatro de sus presentaciones más frecuentes: caja de 15 Kg, malla de 2 Kg, malla de 1 Kg y bolsa de 3 Kg.

En este análisis nos centraremos en los costes de recolección y acondicionamiento de la naranja navel, durante el período comprendido entre las campañas 81-82 y la 90-91, los costes se expresan en pesetas por kilo.

Para la campaña 81-82 hemos utilizado los datos que aparecen en una ponencia (Segura, B.; Juliá, J., 1982), presentada en las I Jornadas de Comercialización Cooperativa.

Vamos a ver brevemente qué partidas componen los costes considerados; una descripción más detallada se dará en un próximo apartado (IV.1). Dentro de los costes de recolección quedan englobadas dos partidas, que son: la mano de obra empleada en la recolección y el transporte desde el campo al almacén, donde se llevarán a cabo las tareas de acondicionamiento de la fruta.

En el resto de las partidas se incluyen todos los costes que soportan las cooperativas desde que reciben la fruta hasta que esta queda en palets, a la puerta del almacén.

En adelante, cuando aquí hablemos de costes totales, nos estaremos refiriendo a la agregación de los costes de recolección y acondicionamiento.

III. EVOLUCION DE LOS COSTES TOTALES

Como se recoge en el cuadro 1, los costes totales, en pesetas corrientes, en el período considerado, han evolucionado todos de manera similar, con incrementos que se acercan al 100%. Concretamente, para la presentación en caja el incremento es del 96,33%, para la malla de 1 Kg del 83,39%, para la malla de 2 Kg del 88,6% y para la bolsa de 3 Kg del 93,53%.

Los costes expresados en pesetas constantes de 1990 (cuadro 2) presentan una evolución contraria a la indicada anteriormente. En todas las formas de presentación se producen reducciones en los costes, que representan para la naranja en caja de 15 Kg, aproximada-

Cuadro 1

COSTES DE RECOLECCION Y ACONDICIONAMIENTO
DE LA NARANJA NAVEL (Ptas/Kg)

| años I.E. | Pesetas corrientes | | | | Indice campaña 81-82= 100 | | | |
|-----------|--------------------|--------|--------|-------|---------------------------|--------|--------|--------|
| | 15 Kg E | M 20x1 | M 10x2 | B 7x3 | 15 Kg En | M 20x1 | M 10x2 | B 7x3 |
| 81-82 | 15,54 | 15,11 | 14,21 | 16,70 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 82-83 | 16,81 | 16,27 | 15,59 | 18,88 | 108,17 | 107,68 | 109,71 | 113,05 |
| 83-84 | 18,64 | 18,40 | 17,69 | 20,88 | 119,95 | 121,77 | 124,49 | 125,03 |
| 84-85 | 20,38 | 20,01 | 18,98 | 23,01 | 131,15 | 132,43 | 133,57 | 137,78 |
| 85-86 | 22,67 | 21,57 | 20,87 | 24,97 | 145,88 | 142,75 | 146,87 | 149,52 |
| 86-87 | 23,39 | 22,93 | 22,43 | 25,65 | 150,51 | 151,75 | 157,85 | 153,59 |
| 87-88 | 24,66 | 23,24 | 22,47 | 26,28 | 158,69 | 153,81 | 158,13 | 157,37 |
| 88-89 | 25,99 | 24,49 | 23,83 | 26,68 | 167,25 | 162,08 | 167,70 | 171,74 |
| 89-90 | 28,35 | 26,58 | 25,57 | 30,75 | 182,43 | 175,91 | 179,94 | 184,13 |
| 90-91 | 30,51 | 27,71 | 26,80 | 32,32 | 196,33 | 183,39 | 188,60 | 193,53 |

Cuadro 2

COSTES DE RECOLECCION Y ACONDICIONAMIENTO
DE LA NARANJA NAVEL (Ptas/Kg)

| años I.E. | Pesetas constantes 1990 | | | | Indice campaña 81-82= 100 | | | |
|-----------|-------------------------|--------|--------|-------|---------------------------|--------|--------|--------|
| | 15 Kg E | M 20x1 | M 10x2 | B 7x3 | 15 Kg En | M 20x1 | M 10x2 | B 7x3 |
| 81-82 | 33,06 | 32,15 | 30,23 | 35,53 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| 82-83 | 31,30 | 30,30 | 29,03 | 35,16 | 94,68 | 94,24 | 96,02 | 98,95 |
| 83-84 | 30,96 | 30,56 | 29,39 | 34,68 | 93,65 | 95,07 | 97,19 | 97,61 |
| 84-85 | 30,37 | 29,82 | 28,29 | 34,29 | 91,86 | 92,76 | 93,56 | 96,51 |
| 85-86 | 31,05 | 29,55 | 28,59 | 34,21 | 93,92 | 91,91 | 94,56 | 96,27 |
| 86-87 | 29,42 | 28,84 | 28,21 | 32,26 | 88,98 | 89,72 | 93,32 | 90,80 |
| 87-88 | 29,46 | 27,77 | 26,85 | 31,40 | 89,11 | 86,37 | 88,79 | 88,37 |
| 88-89 | 29,64 | 27,92 | 27,17 | 32,70 | 89,63 | 86,86 | 89,87 | 92,04 |
| 89-90 | 30,26 | 28,37 | 27,29 | 32,82 | 91,51 | 88,24 | 90,26 | 92,36 |
| 90-91 | 30,51 | 27,71 | 26,80 | 32,32 | 92,28 | 86,19 | 88,64 | 90,96 |

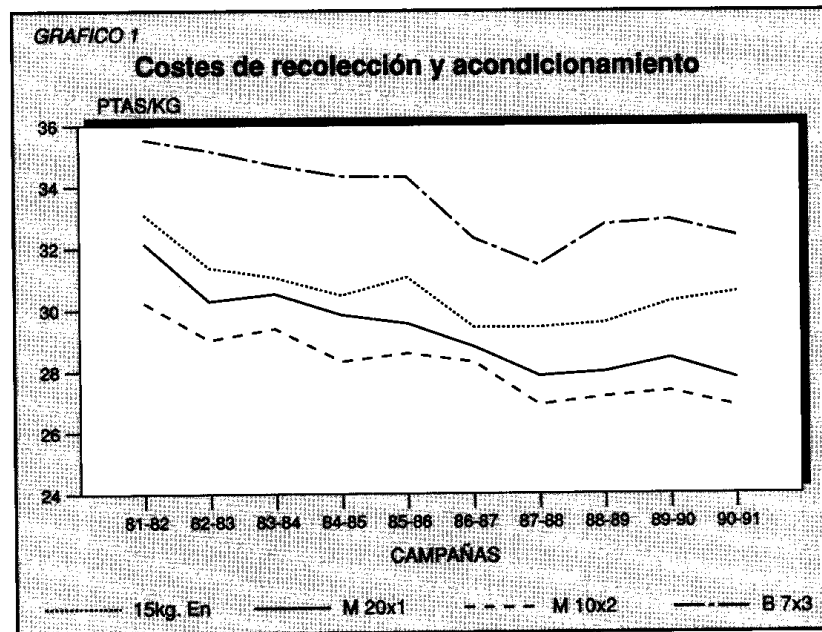
mente un 8%, para la malla de 1 Kg un 14%, para la de 2 Kg un 12% y para la bolsa de 3 Kg de un 9%. Es decir, por término medio tiene lugar una reducción de costes del 10,5 %.

Si se analiza más detenidamente esta evolución se observa una tendencia decreciente de los costes entre las campañas 81-82, 87-88, produciéndose en esta un cambio de tendencia en los costes, que se incrementan para todos los tipos de presentaciones durante las tres campañas siguientes (87-88/88-89/89-90), para luego volver a caer en la campaña 90-91, excepto para la presentación en caja de 15 Kg (gráfico 1).

IV. COMPONENTES Y ESTRUCTURA DE LOS COSTES

IV.1. Componentes de los costes

En este apartado se describen las componentes de los costes.



Los costes de recolección se han separado en dos partidas, mano de obra, y transporte desde el campo al almacén. La primera recoge el coste medio por kilo derivado del pago de los salarios a los recogedores de naranja; y la segunda, el coste medio por kilo, debido al transporte hasta el almacén de la cooperativa.

Los costes de acondicionamiento, también expresados en pesetas por kilo, se han desagregado en:

- Mano de obra de almacén: incluye todos los costes del personal implicado, tanto directa como indirectamente, en el proceso de acondicionamiento de la naranja.
- Embalaje: coste del platón por Kg de fruta.
- Paletización: coste del palet por kilo de naranja.
- Materiales de acondicionamiento: incluye los costes en mallas, cajas o bolsas (según el tipo de presentación), así como los derivados de la utilización de etiquetas y pegatinas.
- Productos varios: recoge el coste de los productos utilizados para el acondicionamiento (ceras, etc.), como otros usados en la limpieza, y desinfección de la maquinaria que interviene en el proceso.
- Carga y tránsito: incluye los costes derivados del movimiento de la naranja dentro del almacén.
- Otros costes: incluye, entre otros, energía eléctrica, mantenimiento de la maquinaria e instalaciones, amortizaciones, costes financieros, administración y dirección...

IV.2. Estructura de los costes

La estructura de los costes de recolección y acondicionamiento en la campana 81-82, se indica en el cuadro 3.

Observando la media de los costes para los cuatro tipos de presentación, se puede ver que la partida más importante es la de embalaje con un 23% del coste, le sigue la mano de obra en el almacén con un 22,4% y en la recolección con un 17,7%, la cuarta componente es otros costes con un 15%.

Conviene resaltar el gran peso de la componente correspondiente a la mano de obra, que agregada, recolección y almacén, representa el 40,1% de los costes.

Frente a esta estructura media de los costes, se observan diferencias importantes por tipos de presentaciones. Para la caja de 15 Kg destaca el mayor peso del embalaje (25,6%) y la mano de obra de almacén (24,1%), y el escaso peso de los materiales de acondicionamiento (5,2%).

Las mallas de dos kilos y un kilo presentan estructuras de costes análogas entre si y parecidas a la media para los cuatro tipos de presentaciones.

La bolsa de tres kilos presenta una particularidad, los materiales de acondicionamiento se sitúan en el tercer lugar de importancia, con casi un 19% del coste total.

Para la campaña 88-89 (cuadro 4) obtenemos un resultado similar a la estructura en la campaña 81-82. Destaca el mayor peso que representan la mano de obra de almacén (24,7%) y el embalaje (25,7%) para la caja de 15 Kg y la menor participación de materiales de acondicionamiento (5,1%). Estructura que contrasta con la de la bolsa de 3 kilos, que tiene una importante participación en este componente (19,1%).

Para las campañas 89-90 y 90-91, cuyos datos pueden verse en los cuadros 5 y 6 respectivamente, se repiten estos resultados.

IV.3. *Evolución de las componentes de los costes*

En este apartado se analiza la evolución de las componentes de los costes en pesetas constantes de 1990 durante el período comprendido entre las campañas 81-82 y la 90-91. El análisis se centra en las partidas más importantes, mano de obra en almacén, embalaje, mano de obra en recolección y materiales de acondicionamiento.

En el cuadro 7-a y en el gráfico 2 se recogen y representan los costes de mano de obra en almacén en Ptas por kilo. Se observa un descenso del coste, para todos los tipos de presentaciones, desde la campaña 81-82 a la 88-89, sobre todo en la mallas, después en la 89-90 se produce un repunte, aunque de escasa consideración, para

Cuadro 3
 COSTES DE RECOLECCION Y ACONDICIONAMIENTO, Y SU ESTRUCTURA
 (NARANJA NAVEL)

| | Campaña 81-82 (Plus corrientes) | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|--|--|
| | 15 Kg E Plus/Kg | M 20x1 Plus/Kg | M 20x2 Plus/Kg | B 7x3 Plus/Kg | Medio Plus/Kg | 15 Kg E % | M 20x1 % | M 20x2 % | B 7x3 % | Medio % | | |
| Mano de obra recolección | 2,73 | 2,73 | 2,73 | 2,73 | 2,73 | 17,57 | 18,07 | 19,21 | 16,35 | 17,74 | | |
| Transporte campo-almacen | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 3,28 | 3,38 | 3,59 | 3,05 | 3,31 | | |
| Mano de obra almacén | 3,74 | 3,53 | 3,02 | 3,48 | 3,44 | 24,07 | 23,36 | 21,25 | 20,84 | 22,37 | | |
| Embalajes | 3,98 | 3,38 | 3,38 | 3,37 | 3,53 | 25,61 | 22,37 | 23,79 | 20,18 | 22,92 | | |
| Paletización | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 2,90 | 2,98 | 3,17 | 2,69 | 2,92 | | |
| Materiales acondicionamiento | 0,80 | 1,77 | 1,24 | 3,15 | 1,74 | 5,15 | 11,71 | 8,73 | 18,86 | 11,31 | | |
| Productos | 0,49 | 0,49 | 0,49 | 0,49 | 0,49 | 3,15 | 3,24 | 3,45 | 2,93 | 3,18 | | |
| Carga y tránsito | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 1,29 | 1,32 | 1,41 | 1,20 | 1,30 | | |
| Otros costes | 2,64 | 2,05 | 2,19 | 2,32 | 2,30 | 16,99 | 13,57 | 15,41 | 13,89 | 14,94 | | |
| COSTES TOTALES | 15,54 | 15,11 | 14,21 | 16,70 | 15,39 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | | |

Cuadro 4
 COSTES DE RECOLECCION Y ACONDICIONAMIENTO, Y SU ESTRUCTURA
 (NARANJA NAVEL)

| | Campaña 88-89 (Pizas corrientes) | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|
| | 15 Kg E Pizas/Kg | M 20x1 Pizas/Kg | M 10x2 Pizas/Kg | B 7x3 Pizas/Kg | Media Pizas/Kg | 15 Kg E % | M 20x1 % | M 10x2 % | B 7x3 % | Media % |
| Mano de obra recolección | 4,60 | 4,60 | 4,60 | 4,60 | 4,60 | 17,70 | 18,78 | 19,30 | 16,04 | 17,87 |
| Transporte campo-almacen | 0,80 | 0,80 | 0,80 | 0,80 | 0,80 | 3,08 | 3,27 | 3,36 | 2,79 | 3,11 |
| Mano de obra almacén | 6,42 | 5,20 | 4,84 | 5,89 | 5,59 | 24,70 | 21,23 | 20,31 | 20,54 | 21,70 |
| Embalajes | 6,67 | 5,80 | 5,80 | 5,75 | 6,01 | 25,66 | 23,68 | 24,34 | 20,05 | 23,32 |
| Paleización | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 3,19 | 3,39 | 3,48 | 2,89 | 3,22 |
| Materiales acondicionamiento | 1,33 | 1,92 | 1,62 | 5,47 | 2,59 | 5,12 | 7,84 | 6,80 | 19,07 | 10,04 |
| Productos | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 2,69 | 2,86 | 2,94 | 2,44 | 2,72 |
| Carga y tránsito | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 1,73 | 1,84 | 1,89 | 1,57 | 1,75 |
| Otros costes | 4,19 | 4,19 | 4,19 | 4,19 | 4,19 | 16,12 | 17,11 | 17,58 | 14,61 | 16,27 |
| COSTES TOTALES | 25,99 | 24,49 | 23,83 | 28,68 | 25,75 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Cuadro 5
COSTES DE RECOLECCION Y ACONDICIONAMIENTO, Y SU ESTRUCTURA
(NARANJA NAVEL)

| | Campaña 89-90 (Fijas corrientes) | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|
| | 15 Kg E Pzas/Kg | M 70x1 Pzas/Kg | M 10x2 Pzas/Kg | B 7x3 Pzas/Kg | Media Pzas/Kg | 15 Kg E % | M 20x1 % | M 10x2 % | B 7x3 % | Media % |
| Mano de obra recolección | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 17,64 | 18,81 | 19,55 | 16,26 | 17,98 |
| Transporte campo-almacén | 0,82 | 0,82 | 0,82 | 0,82 | 0,82 | 2,89 | 3,09 | 3,21 | 2,67 | 2,95 |
| Mano de obra almacén | 7,05 | 5,70 | 5,12 | 6,34 | 6,05 | 24,87 | 21,44 | 20,02 | 20,62 | 21,76 |
| Embalajes | 6,95 | 6,10 | 6,10 | 6,00 | 6,29 | 24,51 | 22,95 | 23,86 | 19,51 | 22,61 |
| Paletización | 0,88 | 0,88 | 0,88 | 0,88 | 0,88 | 3,10 | 3,31 | 3,44 | 2,86 | 3,16 |
| Materiales acondicionamiento | 1,58 | 2,01 | 1,58 | 5,64 | 2,70 | 5,57 | 7,56 | 6,18 | 18,34 | 9,72 |
| Productos | 0,72 | 0,72 | 0,72 | 0,72 | 0,72 | 2,54 | 2,71 | 2,82 | 2,34 | 2,59 |
| Carga y tránsito | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 1,41 | 1,50 | 1,56 | 1,30 | 1,44 |
| Otros costos | 4,95 | 4,95 | 4,95 | 4,95 | 4,95 | 17,46 | 18,62 | 19,36 | 16,10 | 17,80 |
| COSTES TOTALES | 28,35 | 26,58 | 25,57 | 30,75 | 27,81 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

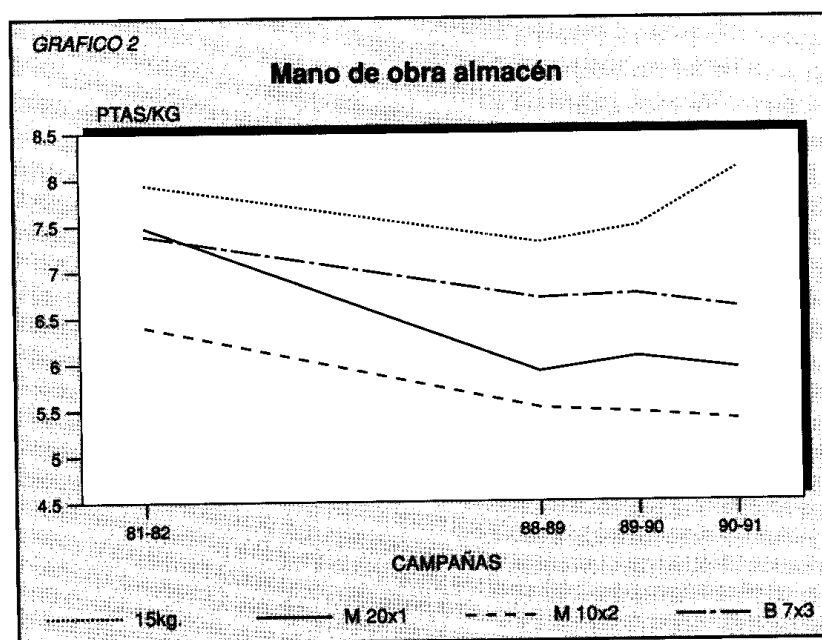
Cuadro 6 COSTES DE RECOLECCION Y ACONDICIONAMIENTO, Y SU ESTRUCTURA (NARANJA NAVEL)

| | Campaña 90-91 (Pias corrientes) | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|
| | 15 Kg E Pias/Kg | M 20x1 Pias/Kg | M 10x2 Pias/Kg | B 7x3 Pias/Kg | Media Pias/Kg | 15 Kg E % | M 20x1 % | M 10x2 % | B 7x3 % | Media % |
| Mano de obra recolección | 5,30 | 5,30 | 5,30 | 5,30 | 5,30 | 17,37 | 19,13 | 19,78 | 16,40 | 18,07 |
| Transporte campo-almacén | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 2,79 | 3,07 | 3,17 | 2,63 | 2,90 |
| Mano de obra almacén | 8,14 | 5,95 | 5,36 | 6,61 | 6,52 | 26,68 | 21,47 | 20 | 20,45 | 22,21 |
| Embalajes | 7,20 | 6,63 | 6,63 | 6,47 | 6,73 | 23,60 | 23,93 | 24,74 | 20,02 | 22,95 |
| Paletización | 0,93 | 0,93 | 0,93 | 0,93 | 0,93 | 3,05 | 3,36 | 3,47 | 2,88 | 3,17 |
| Materiales acondicionamiento | 2,03 | 1,99 | 1,67 | 6,10 | 2,95 | 6,65 | 7,18 | 6,23 | 18,87 | 10,05 |
| Productos | 0,65 | 0,65 | 0,65 | 0,65 | 0,65 | 2,13 | 2,35 | 2,43 | 2,01 | 2,22 |
| Carga y tránsito | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 1,31 | 1,44 | 1,49 | 1,24 | 1,36 |
| Otros costes | 5,01 | 5,01 | 5,01 | 5,01 | 5,01 | 16,42 | 18,08 | 18,69 | 15,50 | 17,08 |
| COSTES TOTALES | 30,51 | 27,71 | 26,80 | 32,32 | 29,34 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Cuadro 7-a

COSTES DE LA COMPONENTE MANO DE OBRA
DEL ALMACEN (Ptas/Kg)

| | Mano de obra en Almacén (Ptas constantes de 1990) | | | |
|---------------------|---|---------------|---------------|--------------|
| | 15 Kg E (P#Kg) | M 20x1 (P#Kg) | M 10x2 (P#Kg) | B 7x3 (P#Kg) |
| Campaña 81-82 | 7,96 | 7,51 | 6,43 | 7,40 |
| Campaña 88-89 | 7,32 | 5,93 | 5,52 | 6,72 |
| Campaña 89-90 | 7,52 | 6,08 | 5,46 | 6,77 |
| Campaña 90-91 | 8,14 | 5,95 | 5,36 | 6,61 |



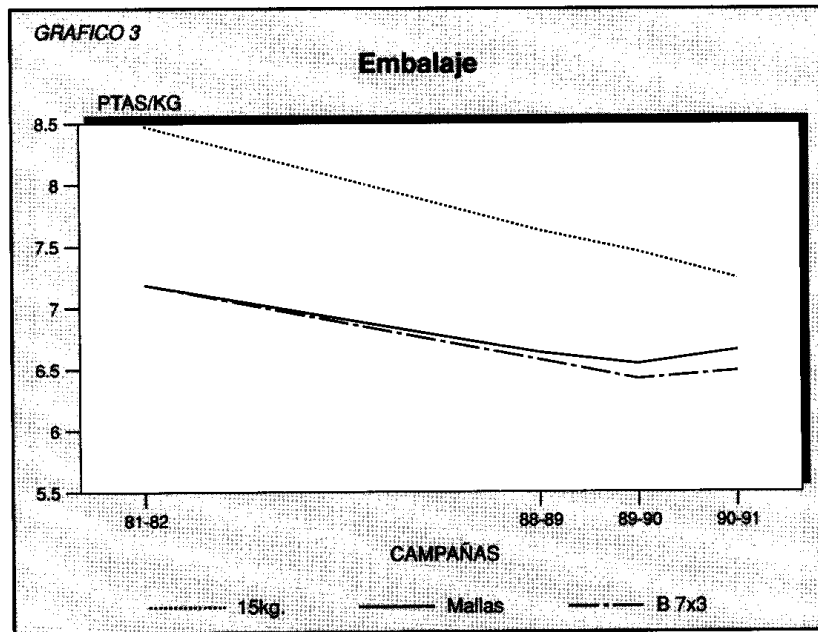
luego volver a bajar todos, excepto para la caja de 15 Kg. Es decir, hay un cierto mantenimiento del coste, en Ptas constantes, en las últimas campañas, excepto para la caja de 15 Kg, donde se observa una tendencia creciente.

Para la componente embalaje (cuadro 7-b y gráfico 3) se evidencia una tendencia decreciente generalizada hasta la campaña 89-90, a partir de la cual se producen ligeros aumentos del coste para todos los tipos de presentaciones excepto para la caja de 15 Kg.

Cuadro 7-b

COSTES DE LA COMPONENTE EMBALAJE (Ptas/Kg)

| | Embalajes (Ptas constantes de 1990) | | | |
|---------------------|-------------------------------------|--------|--------|-------|
| | 15 Kg E | M 20x1 | M 10x2 | B 7x3 |
| Campaña 81-82 | 8,47 | 7,19 | 7,19 | 7,17 |
| Campaña 88-89 | 7,61 | 6,61 | 6,61 | 6,56 |
| Campaña 89-90 | 7,42 | 6,51 | 6,51 | 6,40 |
| Campaña 90-91 | 7,20 | 6,63 | 6,63 | 6,47 |



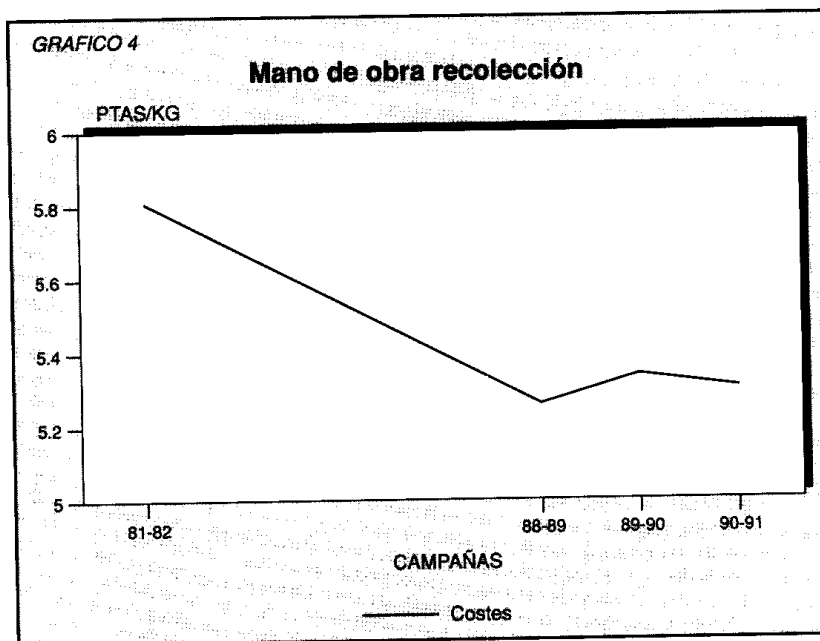
La siguiente componente analizada es la mano de obra en la recolección, que es independiente del tipo de presentación (cuadro 7-c y gráfico 4). Se observa un pequeño descenso desde la campaña 81-82 hasta la 88-89; después prácticamente se mantiene en torno a las 5,3 Ptas/Kg.

El coste de los materiales de acondicionamiento (cuadro 7-d y gráfico 5) presenta comportamientos distintos según el tipo de presentación. Para la bolsa de 3 Kg y la caja de 15 Kg se observa una ligera tendencia decreciente aunque cambie en la última campaña.

Cuadro 7-c

COSTES DE LA COMPONENTE MANO DE OBRA
EN LA RECOLECCION (Ptas/Kg)

| | <i>Mano de obra en Almacén</i> |
|----------------------------|--------------------------------|
| <i>Campaña 81-82</i> | 5,81 |
| <i>Campaña 88-89</i> | 5,25 |
| <i>Campaña 89-90</i> | 5,34 |
| <i>Campaña 90-91</i> | 5,30 |



En las mallas sin embargo se producen importantes descensos en este coste, sobre todo entre las campañas 81-82 y la 88-89, para después disminuir el ritmo en las últimas.

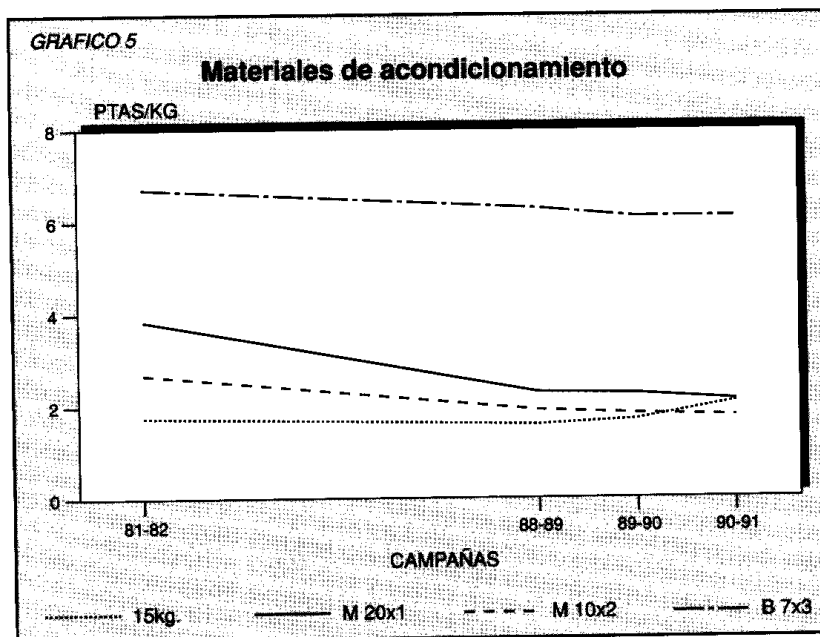
V. EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA DE COSTES

Para determinar la evolución de la estructura de costes se compara la campaña 81-82 con la media de las campañas 88-89, 89-90 y 90-91. Los datos se reflejan en el cuadro 8.

Cuadro 7-d

COSTE DE LA COMPONENTE MATERIALES DE ACONDICIONAMIENTO (Ptas/Kg)

| | Materiales de Acondicionamiento (Ptas constantes de 1990) | | | |
|---------------------|---|--------|--------|-------|
| | 15 Kg E | M 20x1 | M 10x2 | B 7x3 |
| Campaña 81-82 | 1,70 | 3,77 | 2,64 | 6,70 |
| Campaña 88-89 | 1,52 | 2,19 | 1,85 | 6,24 |
| Campaña 89-90 | 1,69 | 2,15 | 1,69 | 6,02 |
| Campaña 90-91 | 2,03 | 1,99 | 1,67 | 6,10 |



Se aprecia como para las cuatro presentaciones se mantienen las estructuras de costes, sólo se observan pequeñas variaciones para las mallas, la componente de materiales de acondicionamiento, reduce su participación en los costes (un 4% aproximadamente para la malla de 1 kilo y un 2,4% para la de 2 Kg) y lo contrario ocurre para «otros costes» (incremento del 4,4% para la malla de 1 kilo y de 3,2% para la de 2 kilos).

Podemos concluir que la estructura de costes de recolección y acondicionamiento no ha experimentado variaciones importantes en el período considerado.

VI. CONTRIBUCION DE LAS COMPONENTES DEL COSTE, EN LA EVOLUCION DE LOS COSTES TOTALES

En este apartado se determinan cuales han sido las componentes que más han influido en la evolución de los costes totales (recorde-mos que éstos se han duplicado entre las campañas 81-82 y la 90-91), para esto se ha elaborado un índice (1), cuyos valores se reco-gen en las últimas columnas del cuadro 9.

Para la presentación en caja de 15 Kg, es la mano de obra de almacén la que más ha influido en la evolución de los costes con un 27,2%, seguida del embalaje (23,23%), mano de obra en la recolec-ción (17,6%) y otros costes (16,3%).

Para las mallas de 2 Kg y 1 kilo, ha sido el embalaje la compo-nente que más ha influido (25% aproximadamente), seguido de otros costes (23,3% de media), mano de obra en recolección (20% aproxi-madamente) y mano de obra en almacén (18,7%).

En la bolsa de 3 Kg, la mano de obra en almacén es la compo-nente que más ha influido (20,2%), seguida de embalaje (19,5%), materiales de acondicionamiento con un 18,7% y otros costes (17,3%).

Se evidencia pues que son las partidas de más peso (mano de obra en el almacén y embalaje) las que más han contribuido al incre-mento de los costes totales.

Es de destacar la importante contribución que ha supuesto para todos los tipos de presentaciones el coste de la mano de obra, ya que a este se debe el 45% del incremento del coste total para la caja de 15 Kg, el 39% para ambos tipos de mallas y el 36% para las bolsas.

(1) El índice es el cociente entre la diferencia de costes de la *media* de las campañas 88-89 a 90-91 y la campaña 81-82, para cada componente, y la diferencia de costes totales, expresado en %.

Cuadro 9

COSTES DE RECOLECCION Y ACONDICIONAMIENTO (Ptas/Kg)

| | Costes de recolección y acondicionamiento (Ptas corrientes) | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| | Caja 15 Kg | | Malla 1 Kg | | Malla 2 Kg | | Bolsa 3 Kg | | Caja 15 Kg | | Índice | |
| | 81-82 | 88-91 | 81-82 | 88-91 | 81-82 | 88-91 | 81-82 | 88-91 | 81-82 | 15 Kg | 1 Kg | 2 Kg |
| Mano de obra recolección | 2,73 | 4,97 | 2,73 | 4,97 | 2,73 | 4,97 | 2,73 | 4,97 | 17,58 | 20,09 | 20,02 | 16,14 |
| Transporte campo-almacén | 0,51 | 0,82 | 0,51 | 0,82 | 0,51 | 0,82 | 0,51 | 0,82 | 2,43 | 2,378 | 2,77 | 2,23 |
| Mano de obra almacén | 3,74 | 7,20 | 3,53 | 5,62 | 3,02 | 5,11 | 3,48 | 6,28 | 27,16 | 18,74 | 18,68 | 20,17 |
| Embalajes | 3,98 | 6,94 | 3,38 | 6,18 | 3,38 | 6,18 | 3,37 | 6,07 | 23,23 | 25,11 | 25,02 | 19,45 |
| Paletización | 0,45 | 0,88 | 0,45 | 0,88 | 0,45 | 0,88 | 0,45 | 0,88 | 3,38 | 3,86 | 3,84 | 3,10 |
| Materiales acondicionamiento | 0,80 | 1,65 | 1,77 | 1,97 | 1,24 | 1,62 | 3,15 | 5,74 | 6,67 | 1,79 | 3,40 | 18,66 |
| Productos | 0,49 | 0,69 | 0,49 | 0,69 | 0,49 | 0,69 | 0,49 | 0,69 | 1,57 | 1,79 | 1,79 | 1,44 |
| Carga y tránsito | 0,20 | 0,42 | 0,20 | 0,42 | 0,20 | 0,42 | 0,20 | 0,42 | 1,73 | 1,97 | 1,97 | 1,59 |
| Otros costes | 2,64 | 4,72 | 12,05 | 4,72 | 2,19 | 4,72 | 2,32 | 4,72 | 16,33 | 23,95 | 22,61 | 17,29 |
| COSTES TOTALES | 15,54 | 28,28 | 15,11 | 26,26 | 14,21 | 25,40 | 16,70 | 30,58 | 100 | 100 | 100 | 100 |

VII. CONCLUSIONES

La competitividad de los productos agroalimentarios viene determinada por la competitividad de las empresas agrarias y alimentarias. Y esta emana de una estrategia empresarial competitiva, determinada por factores de competitividad externos e internos, y el nivel de competencia del subsector en el que se trabaja.

Para las empresas agrarias, poco habituadas a explotar la contabilidad, se propone como primer paso hacia la estrategia antedicha, la realización de un análisis de costes, que constituye una especie de indicador global de los factores de competitividad internos.

Dicho análisis, aquí realizado para los costes de recolección y acondicionamiento de la naranja navel de cooperativas agrarias valencianas, ha evidenciado lo siguiente: Los costes medios por Kg se han duplicado entre las campañas 81/82 y 90/91, sin embargo, en ptas constantes se ha producido una disminución en torno al 10%. En relación con su estructura media, el 40% corresponde al coste de mano de obra (en recolección y almacén), le siguen en importancia el embalaje con un 23%, y otros costes con un 15%.

La estructura de costes prácticamente se mantiene en la década considerada, salvo pequeñas variaciones en la presentación en mallas.

El incremento de costes, en ptas corrientes, en la década, ha sido motivado por las partidas de mayor relieve en la estructura de costes, mano de obra, embalaje y otros costes.

Por consiguiente, la competitividad *intraempresa* ha mejorado al reducirse los costes en pesetas constantes. Y esta mejora fue motivada por las tendencias a la baja en las componentes, embalaje, mano de obra en recolección, y materiales de acondicionamiento.

BIBLIOGRAFIA

PORTER, M. (1982). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. CECSA (21-49).

SEGURA, B. y JULIÁ, J. (1982). *Costes generales y costes de campaña en las cooperativas de comercialización de cítricos valencianas (análisis de costes y forfait)*. Ponencia I Jornadas de comercialización cooperativa (152-164).
