

## Las perspectivas de la cadena de producción de hortalizas

El comportamiento del consumo determina el funcionamiento de esta cadena

La cadena de producción de hortalizas, es decir, el conjunto de empresas de las distintas fases -agricultura, comercialización y distribución- cuya colaboración es imprescindible para hacer llegar los productos hortícolas a los consumidores, ha vivido cambios profundos en los últimos años.

● **ALICIA LANGREO.** Dr. ingeniero agrónomo. Saborá, S. L. Estrategias Agroalimentarias.

Los cambios en la cadena de producción de hortalizas son de distinto tipo: unos se deben a los avances tecnológicos y organizativos, otros a las modificaciones en la Política Agraria Común (PAC) y en la Organización Mundial del Comercio (OMC), a las variaciones en los gustos de los consumidores, a los cambios en la sociedad y a la dinámica de las empresas.

### La dinámica del consumo

Existe un elemento básico que determina el funcionamiento del conjunto de la cadena de producción: el comportamiento del consumo. En el caso de las hortalizas, el hecho fundamental es que estamos en un escenario de caída continuada del consumo: entre 1993 y 1997 bajó un 6% (7% per cápita). Aunque menor que en las frutas, la caída del consumo en hortalizas es suficiente como para preocupar al sector. Los descensos han sido muy variables; los más alarmantes se localizan en lechuga (más del 29%) y judía verde (casi 20%); el tomate en un 9'6%. A esto hay que añadir la caída en el consumo de frutas y hortalizas transformadas registrada desde 1995.

Este fenómeno es el mismo que el detectado, aunque con menos fuerza, en el sector frutícola. En el caso de las hortalizas no se detecta una invasión de productos exóticos como en las frutas, pero sin embargo es creciente el peso del producto europeo en el consumo, en especial en la hortaliza de hoja.

Resulta casi inevitable hacer una refle-

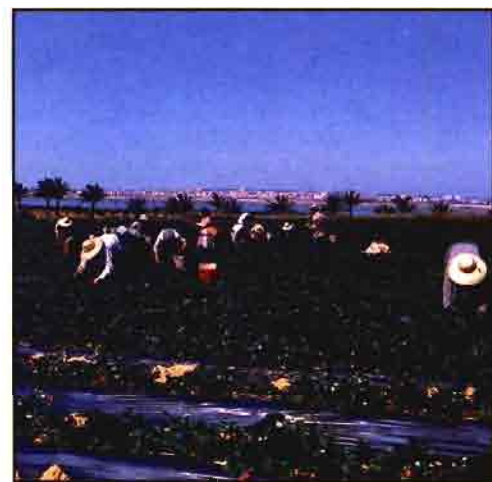
xión sobre esta caída en un grupo de productos conceptualizado, junto a las frutas, entre los "más saludables". Esto, de alguna forma, contradice las tendencias del



La cadena de producción de hortalizas está en proceso de cambios.

consumo hacia los productos con imagen de buenos para la salud y ligeros en grasas.

El problema que se plantea es que las hortalizas, al igual que las frutas, tienen una serie de inconvenientes que juegan en contra: apenas entran a formar parte de los platos de la cocina rápida, una parte



considerable de la hostelería utiliza productos elaborados o semielaborados, existe cierta incomodidad en su preparación frente a otras alternativas, exige una frecuencia de compra mayor y faltan campañas de imagen y comunicación que apoyen el consumo.

En el ámbito europeo se detecta una caída del consumo a partir de la mitad de la década de los ochenta. En la actualidad el consumo global de hortalizas frescas en la Unión Europea es de 81 kg por persona y año, con una caída superior al 7% entre 1984 y 1994. Grecia es el país con mayor consumo per cápita (208 kg) seguida de España (156 kg) y Francia (124 kg); el menor consumo corresponde al Reino Unido, con unos 65 kg.

Las tiendas tradicionales canalizan del orden del 40% de las hortalizas frescas, con una

ligera subida que indica una recuperación de cuota de mercado. Los supermercados se sitúan en torno al 25% y los hipermercados en el 8%. Aunque está subiendo la participación de éstos últimos lo hace a un ritmo lento, máxime teniendo en cuenta los nuevos centros que se están abriendo y



las iniciativas que las grandes superficies han desarrollado para penetrar estas gamas. Hay que destacar el enorme peso de las "otras formas de venta", en este caso, sobre todo, mercadillos callejeros. El peso de las tiendas tradicionales en la gama de hortalizas coincide con toda la tendencia detectada en los productos frescos.

## La producción de hortalizas

Dentro de la Unión Europea, el primer país productor de hortalizas es Italia (26% en volumen), seguida de España (20%) y Francia (15%). La mayor participación de las hortalizas en la Producción Final Agraria se encuentra en España (17%). A pesar de esto, hay que mencionar que la producción de hortalizas está menos concentrada geográficamente que la de frutas. Los incrementos de las producciones holandesa y belga en los años ochenta han cambiado en buena medida la geografía tradicional.

En España la producción de hortalizas de 1996 (14.604.000 t) fue sensiblemente inferior a la de 1990 (16.575.000 t), la caída es casi del 10%. Sin embargo, el valor de la producción continúa subiendo y no se detectan problemas serios en la exportación. Los descensos más importantes en volumen han correspondido al espárrago, la alcachofa y la patata; los restantes productos suben o bien están estabilizados. Hay que destacar el buen comportamiento de los productos destinados a la exportación, teniendo en cuenta que la superficies de invernaderos con este fin han crecido al menos un 30% (los datos oficiales disponibles sobre superficie cubierta distan mucho de los obtenidos en los vuelos aéreos).

Esto indica la buena situación de la fase agraria de la cadena de producción de hortalizas, al menos las que se encuentran en los subsectores de vanguardia. En este sentido, es interesante destacar el buen comportamiento de la lechuga, de la que llegó a pensarse que no sería capaz de competir con las producciones europeas. También está siendo alentador el comportamiento del tomate en su competencia, por un lado, con los productos del Magreb y, por otro, con las producciones holandesas. El área con más capacidad competidora se sitúa en el sureste español y Canarias.

## La influencia del comercio exterior

Las modificaciones en la PAC y, sobre todo, en el comercio internacional, debido a las nuevas normativas, pero también a la dinámica empresarial de algunos paí-

ses y a las innovaciones tecnológicas (transporte, logística, frío y atmósfera controlada) y las nuevas formas de comprar y vender y de información están dando pie al nacimiento de un sector nuevo y flexible, cuyos operadores principales



España produce el 20% de hortalizas de la UE.

empiezan a ser otros y, desde luego, han cambiado su forma de trabajar. Su relación con el comercio exterior es uno de los elementos fundamentales, con él se han relacionado ya los mejores operadores de todas las fases en uno u otro sentido.

La Unión Europea es la gran importadora (56%) y exportadora (54%) de hor-



La tienda tradicional canaliza el 40% de hortalizas frescas.

tales frescas, esto significa que los flujos se han multiplicado; a la vez el comercio intracomunitario crece a buen ritmo. España es el primer exportador neto de hortalizas dentro de la UE, seguido por Holanda e Italia. Son muy importantes los flujos en el Mediterráneo.

La evolución de los flujos de comercio exterior en hortalizas preocupó mucho a los profesionales, en especial el peso creciente de las importaciones en algunas gamas. En los distintos análisis se concedió

mucha importancia al menor grado de organización en la cadena de producción española que en la de nuestros competidores (Francia y Holanda, sobre todo) y los mayores costes frente al Magreb.

Otro factor negativo en los años ochenta fue la evolución de la peseta. El caos organizativo ha mejorado desde entonces, pero, por ejemplo, aún no tenemos interprofesionales que amparen y promuevan debidamente nuestros productos. Hay que mencionar que, globalmente, el arco de cultivos tradicionalmente destinados a la exportación (litoral mediterráneo, de Valencia a Huelva, más Canarias) está compitiendo adecuadamente y modificando sus estructuras, otro problema es el que constituyen las restantes producciones españolas que sí están sufriendo los efectos de la nueva competencia sin haber encontrado un hueco de mercado propio.

## Cambios en los principales operadores y en sus estrategias

Los cambios que está experimentando el sector en el consumo, la producción y el comercio exterior se corresponden con modificaciones de fondo en la cadena de producción, cambio que está repercutiendo en los operadores y está alterando el esquema tradicional de mayoristas en origen y mayoristas en destino. Una muestra de estas nuevas tendencias son los intentos de la gran distribución de ir al origen, de los mayores operadores en origen en llegar al comercio minorista, las nuevas estrategias de los operadores más competitivos, las alianzas entre ellos, la opción por trabajar en todas las gamas y la búsqueda de soluciones al merchandising de frutas y hortalizas frescas desde la gran distribución.

Da la impresión de que se ha abierto una carrera desde los operadores de origen y desde las empresas más dinámicas de las últimas fases de la cadena de producción para ocupar el puesto del antiguo mayorista en destino, cuya pervivencia está ligada a que preste un buen servicio a un buen precio y sea una operador logístico que solucione problemas reales a unos y otros. Esta es la opción de los mejores operadores de los Mercas, cada vez más lejos de los tradicionales asentadores.

Las empresas que integran la fase de la primera puesta en mercado de la cadena de producción de hortalizas han mejorado enormemente: ha crecido el peso del cooperativismo; se han constituido numerosas Organizaciones de Productores, lo que ha ayudado a concentrar la aún dispersa oferta; se han estrechado los lazos entre esta fase y la agraria de una u otra



# Si su objetivo es la calidad...



## ... no tome riesgos inútiles

Contra el mildiu y la escoriosis de la Viña, el mildiu y la alternaria del Tomate y de la Patata, el moteado del Manzano, el repilo del Olivo...



Compañías distribuidoras y productos  
a base de Mancozeb Rohm and Haas:

AGREVO IBÉRICA	Dithane DG
AGRODAN	Dithane Flo, Riozeb
DUPONT	Manzate DP 80
KENOGARD	Ditiver M45 PM
I. QUÍMICA del VALLÉS	Mancozeb 80 Vallés
RHÔNE-POULENC AGRO	Bakthane Dithane M-45
SIPCAM INAGRA	Micene L

# Dithane®

es su aliado  
para la calidad

© DITHANE y BAKTHANE son marcas registradas  
de ROHM AND HAAS COMPANY - Philadelphia - U.S.A.

**ROHM  
& HAAS**



forma, lo que ha redundado en una enorme mejora de la disciplina en la producción; se han estrechado los lazos entre operadores en destino y en origen; se han aproximado los mercados destinados al mercado interior y a la exportación y ha mejorado la normalización. Lamentablemente, aún estamos sin organizaciones interprofesionales eficaces y, en algunos de los aspectos mencionados, queda un largo trecho por recorrer.

Los grandes cambios experimentados en la cadena de producción están borrando fronteras entre las figuras que componen la cadena de producción: agricultor, mayorista en origen, mayorista en destino y comercio minorista. Los lazos entre ellos, bien sea mediante acuerdos o de capital, y las incursiones hacia arriba y hacia abajo de unos y otros están dibujando una nueva cadena de producción donde, más que fases definidas, existen tareas a realizar que pueden asumir unos u otros. Por ejemplo, las grandes firmas externalizan o internalizan tareas según convenga a su estrategia, según sean sus costes y dependiendo del tipo de servicios que se puedan encontrar en el mercado. Es muy importante destacar que esta nueva concepción ha abierto un espacio para empresas de servicios que realizan tareas fundamentales en la cadena de producción sin ser, propiamente, parte de ella.

La nueva OCM ha flexibilizado las condiciones para la catalogación como Organización de Productores (OP) permitiendo que un número creciente de operadores (no cooperativos) accedan y, por contra, tengan que formalizar una relación estable con sus agricultores suministradores, forzando, por lo tanto, la vertebración del sector y la puesta en marcha de planes de producción, elemento base en la organización global del sector.

La fase de la primera puesta en mercado ha recibido las presiones de la distribución, que ha puesto en marcha algunas "plataformas" de compra en origen, alterando con ello las formas tradicionales de operar. Esta dinámica ha incentivado los procesos de integración de cooperativas de primer o posterior grado, o de éstas con comerciantes o empresas de servicios. Los procesos de integración son lentos y problemáticos. También se detectan procesos de fusión entre las alhóndigas. Todo este proceso está a su vez obligando a mejorar el funcionamiento de las cooperativas de primer grado.

Una cuestión fundamental es la modifi-

cación en la exportación, que ha dejado de dirigirse a los mercados centrales para ser reexportada y ahora se orienta a mercados finales, con acuerdos de distinto tipo con cadenas de distribución o mayoristas en destino. Dentro de este área se ha localizado la existencia de algunos operadores de los mercados destino que han establecido sus propios puntos de acopio cerca del origen.

Una cuestión importante es la opción de algunas grandes de la distribución europea que han situado plataforma de compra en origen en distintos países, en un intento, aún no exitoso, de centralizar la estrategia y control de su acopio a nivel



europé. El caso más interesante en esta línea es SOCOMO (cerca de 20.000 millones de ventas en 1996, de los que más de 9.000 correspondieron a la exportación) que pertenece a PRYCA y que cuenta con tres plataformas en nuestro país; compra para todos sus centros de España y para algunos europeos.

La estrategia de la compra en origen con protocolos y subastas entre un grupo seleccionado de suministradores (agricultores, cooperativas o SAT) fue el elemento estratégico fundamental en los años ochenta en la cadena de frutas y hortalizas. Su puesta en marcha supuso un revulsivo para el sector más por lo que suponía que por el volumen real que movió. Tuvo una gran influencia en que los mejores operadores de origen buscasen estrechar sus lazos con la distribución o con los mayoristas de destino mejor situados. Hoy las cosas han evolucionado y la existencia de operadores que se han adaptado y dan un magnífico producto y servicio a buen precio ha provocado que algunos de los líderes se replanteen esta opción y disminuyan su actividad en este área; otros, por contra, siguen apostando por este tipo de abastecimiento en busca de quedarse con el margen del operador.

El fenómeno de las marcas en hortalizas está en la actualidad jugando un papel interesante. En determinados tipos de tienda y para consumidores definidos, juega ya un papel digno de ser considerado. La marca es la garantía del origen y la única forma de que el consumidor sepa de dónde viene el producto y quién responde por él; en estos momentos en los que cunden las noticias sobre contaminación, esta información puede resultar decisiva en la opción de compra.

La marca puede corresponder al agricultor (sobre todo cuando es un producto biológico o de una Denominación de Origen), al operador de origen, al de destino o a la distribución. Todas las grandes superficies españolas tienen marcas propias con controles de calidad específicos. Unos las emplean más que otros. La marca se utiliza casi exclusivamente en el producto envasado preparado para auto-servicio en lineal con o sin frío. Su utilización está más generalizada en las grandes superficies, pero cada vez se ve más en los supermercados y en las mejores fruterías, en especial para determinados productos.

La posición que, finalmente, acaben ocupando los hipermercados en la distribución de hortalizas se perfila como uno de los elementos que será clave en la configuración futura del sector. Para estas empresas el producto fresco, en general, se está convirtiendo en un elemento que podría incrementar el número de visitas a los centros y por eso están elaborando diferentes estrategias de aproximación. Ahora bien, la propia esencia del hipermercado, que lleva a comprar más, pero en menos veces, no favorece que la compra de fresco se realice en estos establecimientos. El otro problema es el mecanismo de ventas: la venta en lineal supone el envasado, mecanismo que no funciona bien, por el momento, en todas las gamas. La venta de graneles con autoservicio deteriora enormemente el producto y sube los costes y la venta con dependientes es muy cara.

El hecho de que esto esté sin solucionar, junto a la creciente importancia de la distribución a hostelería, que en buena medida cubren las fruterías, es lo que mantiene la participación actual de la distribución entre comercio tradicional e hipermercados. Hay que tener en cuenta que en los años anteriores cerraron un buen número de fruterías tradicionales y que las que quedan ya han hecho un serio esfuerzo para mejorar y ofrecer más servicios. ■