

CONSIDERACIONES SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE COMERCIALIZACION HORTOFRUTICOLA

■ MIGUEL HERNANDEZ ESPALLARDO. JOSE LUIS MUNUERA ALEMAN



El sector hortofrutícola lleva muchos años siendo el más dinámico de la agricultura española, lo que se manifiesta en las altas y ascendentes tasas de exportación, principalmente a los mercados de la Unión Europea (Billón, 1995).

El hecho de ser el que mayor riqueza relativa genera de todos los subsectores agrarios es consecuencia principal de la competitividad de las empresas comercializadoras que han conseguido, para muchos productos, desplazar a la competencia, ya fuese esta local (ej. lechuga en el Reino Unido, tomate en Francia y Países Bajos...), o de otro país comunitario (ej. cítricos de Italia y Grecia en la mayor parte de los países comunitarios).

El mercado de estos productos está en permanente evolución, por lo que es preciso conocer los principales aspectos que propician el éxito en el mismo, así como los cambios previsibles que el futuro puede deparar, con el fin de esbozar las estrategias más apropiadas que permitan seguir gozando de un nivel de competitividad suficiente.

En este sentido, la mayoría de los estudios sobre competitividad de productos agrarios se han centrado en los temas generales de política agraria (Barceló, 1993; Bardají y Ramos, 1995). Aunque asumimos la necesaria complementariedad de la producción agraria y su comercialización, nosotros tomamos como punto básico de referencia ésta última.

Hay que destacar que parte de los resultados aquí expuestos son fruto de una serie de entrevistas en profundidad realizadas a empresarios líderes y expertos en el sector de comercialización de productos hortofrutícolas y recogidas en parte en una obra de mayor envergadura (Buendía et al., 1996). También se han usado datos de un reciente estudio sobre los problemas de comercialización de las organizaciones de productores de frutas y hortalizas (Munuera et al., 1997).

La riqueza y variedad de los datos tratados, así como el hecho de que otros estudios tales como los de Mir, Mollá y Martínez (1996) obtengan resultados similares, confieren a este trabajo validez en el reflejo de la pro-



blemática comercial de las empresas hortofrutícolas del Sureste español.

La estructura del trabajo que aquí presentamos es la siguiente: En primer lugar nos centramos en las principales notas del entorno que marcan la evolución general del sector. Continuamos en el segundo epígrafe describiendo la situación actual de algunas empresas en sus relaciones con sus principales mercados. Seguidamente nos centramos en la exposición de los factores principales sobre los que se basa la competitividad de las empresas de comercialización hortofrutícola que están obteniendo buenos resultados en sus mercados principales. Por último, exponemos una serie de recomendaciones que ayudarán a conseguir una mejora en la competitividad de las empresas y del sector en general.

QUE ESTA PASANDO ACTUALMENTE

El conocimiento de las tendencias del sector es absolutamente necesario, no sólo para la explicación del comportamiento empresarial sino también, y lo que es más relevante, para la toma de medidas por los agentes implicados que permitan mantener y aumentar su competitividad.

Teniendo esto en cuenta, los expertos entrevistados manifestaron tres grandes aspectos configuradores de la evolución del sector. En primer lugar, los cambios en los gustos-preferencias de los compradores finales, que buscan aquellas hortalizas que se consumen crudas, frutas fáciles de transportar e ingerir, y productos donde una pieza es una ración. Por otro lado, cada vez es más importante la frescura del producto y la necesidad de facilitar información sobre cómo se ha producido, adquiriendo relevancia el uso controlado de productos fitosanitarios y el respeto al medio ambiente.

Una vez considerada dicha tendencia general, habría que reflexionar sobre la forma de actuar de las empresas para que pueda ser aprovechada como una oportunidad para mejorar su competitividad. Sólo con una cercanía efectiva al mercado y a los distribuido-



res, así como dinamismo suficiente para poder adaptarse a los cambios que se produzcan, se podrán afrontar con las mayores garantías de éxito la progresiva transformación hacia variedades y calidades más apetecidas por el mercado. La estrecha colaboración con el distribuidor del mercado de destino garantiza dicha adaptación, probando nuevas variedades y formas de comercialización (envase, empaquetado, promociones, etcétera) y permitiendo una reacción lo suficientemente ágil.

Por otro lado, la frescura del producto es algo que va a favor de las empresas con rapidez en el servicio logístico. Aquellas empresas que sean más eficientes en la prestación de este

servicio conseguirán mejorar su oferta al mercado de forma sustancial. Por último, y en relación al incremento de la sensibilidad por los aspectos productivos y medioambientales, los propios distribuidores ya recogen dicha información inspeccionando personalmente las zonas de cultivo.

Como segunda tendencia, destaca la creciente concentración en la distribución. En nuestros principales mercados, incluido el nacional, pero en mucha mayor medida en los mercados europeos, cada vez un mayor porcentaje de las adquisiciones del comprador final son realizadas en las grandes cadenas minoristas. Su creciente volumen de ventas las permite centralizar las compras llegando, en algunos casos, a constituir plataformas hortofrutícolas por medio de las cuales eliminan intermediarios, e incluso realizan el envasado y presentación final del producto, restando margen a las empresas manipuladoras en origen.

Sin embargo, esta situación no es idéntica en la distribución española que en la europea. Así, en España la mayor cercanía a los centros productores hace que la compra de los productos frescos sea en gran parte de los casos autónoma por parte de cada uno de los establecimientos de una misma cadena.

Sin embargo, las cadenas europeas tienen unos estrictos parámetros de normalización dictados por la central de compras de la compañía. Aunque, no obstante, la tendencia gira hacia un patrón de aprovisionamiento parecido en España al de las cadenas europeas, lo que debe poner en ventaja a las empresas que ya operan fuertemente en Europa y por tanto, tienen la lección aprendida.

La concentración en la distribución no ha estado exenta de episodios de tensión. Sin embargo, para la mayoría de las cadenas la sección de frutas y hortalizas es muy importante puesto que es un mecanismo de atracción e incremento de la rotación de la clientela. Por otro lado, su calidad y variedad garantiza una traslación de la imagen de la sección a la de todo el comercio.



CUADRO Nº 1

**PRINCIPALES MERCADOS DE LAS OPFHs
DE LA REGION DE MURCIA**

PRINCIPAL MERCADO	PRODUCTO PRINCIPAL Nº EMPRESAS	VENTAS MEDIAS (MILLONES DE PTAS.)	% DE CONCENTRACION EN ESE MERCADO
NACIONAL	FRUTAS: 12	223,9	81,7
	HORTALIZAS: 7		
	FRUTAS: 4		
ALEMANIA	CITRICOS: 2	1.328,4	42,8
	FRUTAS: 1		
FRANCIA	CITRICOS: 1	635,0	45,0
ITALIA	FRUTAS: 2	155,0	62,5
	HORTALIZAS: 3		
REINO UNIDO	FRUTAS: 2	1.402,4	48,0
SUIZA	CITRICOS: 1	1.150,0	20,0
PAISES BAJOS	CITRICOS: 1	1.245,0	30,0
	FRUTAS: 21		
	HORTALIZAS: 10		
TOTAL	CITRICOS: 5	859,5	56,7

De esta forma, aunque las cadenas disfrutan de una situación ventajosa en términos de volumen, buscan proveedores sobre la base de la confianza en que los mismos cumplan con sus demandas, no acudiendo de forma generalizada a las subastas para cubrir sus aprovisionamientos.

Por ello, los grandes distribuidores buscan cada vez más de sus proveedores una actitud de colaboración y adaptación a sus necesidades tanto de campaña, referidas a la planificación previa de las plantaciones, condiciones de empaquetado, de embalaje o fitosanitarias; como diarias, sobre los aspectos de calidad del servicio logístico. Aquellas empresas que más se adapten a este nuevo escenario serán las que estarán en mejor disposición para conseguir que esta tendencia vaya a su favor desde un punto de vista competitivo.

Por último, como tercer punto de observación permanente del entorno, hay que referirse a la incorporación de nuevos competidores, derivados de los acuerdos políticos de la Unión Europea

con terceros países, principalmente los del Magreb, Israel y Turquía, países que compiten sobre la base de unos menores costes productivos.

Puesto que el precio, a igualdad de calidad y servicio, es una variable crítica en la compra de cualquier producto, las empresas españolas sólo podrán competir en este escenario sobre la base de una oferta diferenciada a partir de una mayor calidad y servicio que compensen los mayores costes en origen para algunos productos. En este sentido, el acuerdo con Marruecos está perjudicando a España sobre todo en tomate para el mes de abril y el acuerdo con Turquía podría afectar al sector de cítricos.

Las tendencias aquí observadas confirman en la realidad empírica lo ya señalado en algunas publicaciones realizadas durante los últimos años, como las de Ramos (1991), Agustín, Casas, Fernando e Irisarri (1991), García y Langreo (1992;1993), Distribución y Consumo (1993), Siguan (1993;1995), y Barco (1995).

**SITUACION DE LAS EMPRESAS
DE COMERCIALIZACION AGRARIA
EN LOS MERCADOS EXTERIORES**

Con el intento de contrastar de forma cuantitativa la efectiva situación de las empresas respecto a sus principales mercados, vamos a presentar algunos datos sobre un grupo de cooperativas agrarias que tienen la calificación de OPFH (Organización de Productores de Frutas y Hortalizas) en la Región de Murcia (1).

Sus características asociativas las convierten en una fórmula adecuada de las demandas del mercado al ámbito productivo (Munuera y Martín, 1989), lo que las hace particularmente interesantes de estudiar. Los resultados fueron obtenidos mediante un cuestionario estructurado, cumplimentado a través de entrevista personal dirigida a los gerentes de las empresas, máximos responsables del área comercial en dichas organizaciones.

• PRINCIPALES MERCADOS

Las empresas encuestadas son mayoritariamente exportadoras. De las 36 tan sólo 12 tienen como principal mercado por volumen de facturación el nacional, mientras que el mercado alemán es el más importante para 13 OPFH. En el cuadro nº 1 se puede observar el reparto según el tipo de producto principal comercializado por la empresa.

Así, las 12 empresas que tienen como mercado principal el nacional venden principalmente fruta, mientras que todas las de cítricos (5) y de hortalizas (10) tienen como principales mercados los exteriores. Esto demuestra una distinta propensión exportadora según el tipo de producto principal comercializado por la empresa.

La consideración conjunta de las ventas medias realizadas por las empresas en cada mercado y del porcentaje medio de concentración, indica que son las empresas de mayor facturación las que venden al Reino Unido, Alemania, Países Bajos y Suiza, mientras que las de menor tamaño son las que venden de forma principal en Italia y en el mercado nacional.



**MERCAMADRID
ALMACÉN DE**

Plátanos



CON AMPLIA RED DE DISTRIBUCIÓN CAMIONES FRIGORÍFICOS PROPIOS

Con almacenes en Canarias, en la isla de La Palma. La S.A.T PALMADRID, con la empresa filial UNIPALMA, S.L., y sus almacenes de recogida y empaquetado en: Los Llanos de Aridane, Fuencaliente, Puntallana y Los Galguitos, hacen que los plátanos de Canarias lleguen al consumidor con el mejor trato y limpieza, para que en los mercados se aprecie lo nuestro.

TAMBIÉN TENEMOS CÁMARAS DE MADURACIÓN

MERCAMADRID
Tels. 785 47 13
785 48 98
Fax 785 37 25

**TORREJÓN
DE LA CALZADA**
Tel. 816 91 28

MERCALEÓN
Tel. 26 44 99

BURGOS
Tel. 48 42 62



Frutas y Hortalizas

CUADRO Nº 2

EVALUACION DE LOS PRINCIPALES MERCADOS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

VARIABLE DE EVALUACION DEL MERCADO (MEDIA EN UNA ESCALA DE IMPORTANCIA DONDE: 1 = "BAJA"; 2 = "MEDIA" Y 3 = "MUCHA")

PRINCIPAL MERCADO	VOLUMEN (TAMAÑO)	RENTABILIDAD	CRECIMIENTO	PERMITE APRENDER	INTERACCION	EXPERIENCIA	BUENAS RELACIONES
NACIONAL	2,25	2,08	1,58	1,75	2,83	2,33	2,33
ALEMANIA	2,92	2,69	2,23	2,23	2,69	2,69	2,61
FRANCIA	3,00	3,00	2,50	2,50	3,00	3,00	3,00
ITALIA	3,00	2,50	2,00	2,00	3,00	2,00	2,50
REINO UNIDO	2,40	2,40	2,20	2,20	2,40	2,60	3,00
SUIZA	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00
PAISES BAJOS	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00
MEDIA	2,58	2,47	2,00	2,03	2,69	2,56	2,61

Para evaluar el interés de los distintos mercados se consideraron las variables que se describen en el cuadro nº 2: tamaño del mercado, rentabilidad que ofrece, su tasa de crecimiento, si permi-

te o no aprender a la empresa sobre nuevas tendencias, la interacción entre la empresa y sus compradores en el mercado, la experiencia de la empresa en el mismo, y por último, las buenas

relaciones con los distribuidores del mercado por su fluidez y escasez de conflictos. El primer dato que destaca es la sistemática peor valoración del mercado nacional para todos los ele-



FRUTAS MARIA DEL PILAR

Francisco Franco Espinosa de los Monteros
 Mercajerez • 5 y 6
 11408 Jerez de la Frontera (Cádiz)
 Tlfs. 14 40 71 - 14 40 72
 Móvil 908 759 882
 Fax 14 36 72

HNOS. FRANCO GARCÍA, S.A.

Mercajerez • 23 y 24
 11408 Jerez de la Frontera (Cádiz)
 Tlf. 14 37 28
 Móvil 908 150 638
 Fax 14 44 56

HNOS. FRANCO GARCÍA, S.A.

Polígono Industrial El Portal • c/ Marruecos, 7 B
 Almacén y Cámaras Frigoríficas
 11408 Jerez de la Frontera (Cádiz)
 Tlf. 14 37 35
 Fax 14 44 56

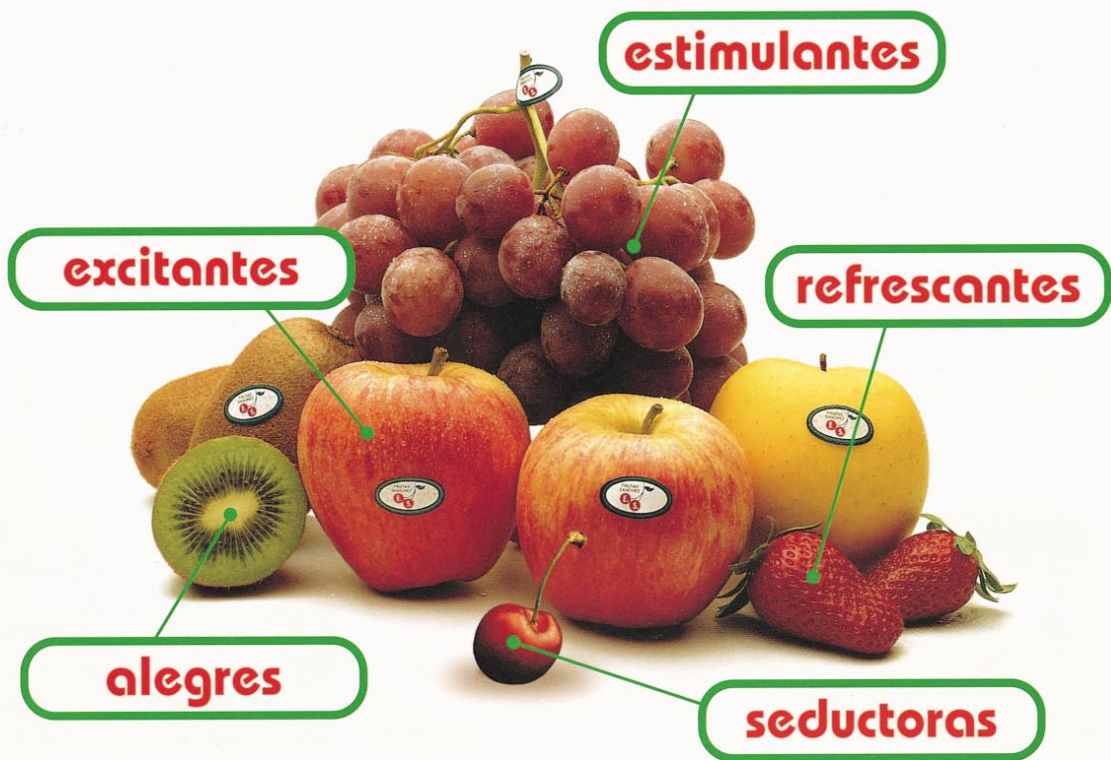
FRUTAS PUERTO REAL

Polígono Industrial El Trocadero
 Nave B-5-3
 11501 Puerto Real (Cádiz)
 Tlf. 47 33 49
 Fax 47 37 68



pasión

por la fruta



FRUTAS
E. Sánchez, S.L.
Importador-Exportador

ALMACEN Y DISTRIBUCION
Ctra. de Toledo Km. 17,200. 28946 FUENLABRADA (Madrid)
Telfs.: (91) 642 22 85 / 22 91 Fax: (91) 642 05 06

SAI N.º 7.397
VEGA DE SAN ANTONIO

CENTRAL HORTOFRUTICOLA (S.A.T.)
Ctra. Calatorao / Alfamén Km. 8,200. 50461 ALFAMEN (Zaragoza)
Telf.: (976) 62 84 00 Fax: (976) 62 62 37

MERCAMADRID: Nave C, puestos 7 y 9. Telfs.: (91) 785 29 02 / 785 68 02 Fax: (91) 785 63 53. 28018 Madrid.
Nave auxiliar F- 3, módulo-3. Telf.: (91) 507 03 21 Fax: (91) 507 09 21. 28018 Madrid.

CUADRO Nº 3

PROCEDENCIA DE LA COMPETENCIA SEGUN EL MERCADO PRINCIPAL DE LAS OPFHs

PRINCIPAL MERCADO	COMPETIDOR PRINCIPAL	RESULTADOS EN EL MERCADO
NACIONAL	MURCIA: 5	<ul style="list-style-type: none"> • LOS DISTRIBUIDORES ACTUALES CADA VEZ COMPRAN MAS A LA COMPETENCIA. • LA COMPETENCIA GANA POSICIONES DE FORMA PREOCUPANTE.
	RESTO ESPAÑA: 4	
	GRECIA: 1	
ALEMANIA	ITALIA: 4	<ul style="list-style-type: none"> • LA COMPETENCIA NO CRECE DE FORMA RAPIDA.
	MURCIA: 3	
	RESTO DE ESPAÑA: 2	
	ALEMANIA: 1	
	HOLANDA: 1	
	GRECIA/TURQUIA: 1	
FRANCIA	MURCIA: 1	<ul style="list-style-type: none"> • LA COMPETENCIA GANA POSICIONES DE FORMA PREOCUPANTE.
	ARGENTINA: 1	
ITALIA	MURCIA: 1	<ul style="list-style-type: none"> • LA COMPETENCIA GANA POSICIONES DE FORMA PREOCUPANTE.
REINO UNIDO	MURCIA: 2	<ul style="list-style-type: none"> • LOS DISTRIBUIDORES ACTUALES NO COMPRAN MAS A LA COMPETENCIA. • LA COMPETENCIA VENDE A OTROS DISTRIBUIDORES, NO A LOS NUESTROS. • LA COMPETENCIA NO CRECE DE FORMA RAPIDA.
	RESTO DE ESPAÑA: 2	
	REINO UNIDO: 1	
SUIZA	MURCIA: 1	<ul style="list-style-type: none"> • LA COMPETENCIA VENDE A OTROS DISTRIBUIDORES, NO A LOS NUESTROS. • LA COMPETENCIA NO CRECE DE FORMA RAPIDA.
PAISES BAJOS	MURCIA: 1	<ul style="list-style-type: none"> • LA COMPETENCIA NO CRECE DE FORMA RAPIDA.



mentos considerados, salvo en interacción con los clientes en el mercado, probablemente debido a su cercanía.

Respecto a los mercados exteriores más frecuentados por las empresas encuestadas, podemos destacar que Alemania presenta una mejor evaluación respecto a volumen, rentabilidad, crecimiento y capacidad de enseñanza de nuevas tendencias. Por el contrario, el Reino Unido presenta una situación menos interesante, salvo respecto a las buenas relaciones que las empresas

mantienen con los compradores en dichos mercados.

• PRINCIPAL COMPETENCIA

Por su parte, presentamos en el cuadro nº 3 la procedencia de la competencia en los mercados principales, según las percepciones de los encuestados. A este respecto, podemos observar que se alude a la competencia de otras empresas murcianas y del resto de España como la predominante. La única excepción la representa la competencia de

Italia en el mercado alemán, donde 4 OPFHs manifiestan que es Italia su principal competidor.

También podemos ver los resultados obtenidos en cada mercado. Así en el nacional hay preocupación sobre la evolución de la competencia, lo que expresa claramente un cambio en el entorno español. Por el contrario, Alemania y el Reino Unido presentan la situación contraria, manifestándose una menor preocupación sobre su evolución competitiva.



CUADRO Nº 4

**RAZONES DE VENTA EN EL PRINCIPAL MERCADO Y RAZONES DE VENTA DEL COMPETIDOR
 MEDIA EN UNA ESCALA DE IMPORTANCIA DONDE: 1 = "BAJA"; 2 = "MEDIA" Y 3 = "MUCHA"**

RAZON DE VENTA EN EL PRINCIPAL MERCADO	EMPRESA ENCUESTADA	PRINCIPAL COMPETENCIA
POR TENER CONTACTOS CON SUS COMPRADORES BIEN ORGANIZADOS, ASI COMO UNA FACIL TRANSMISION DE INFORMACION	2,61	2,33
POR SU CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS TECNICO-COMERCIALES DE LOS COMPRADORES	2,36	2,08
POR LA CALIDAD CON LA QUE LLEGA SU PRODUCTO AL MERCADO	2,89	2,19
POR TENER EL MENOR PRECIO DEL MERCADO	1,33	2,25
POR PRESTAR ATENCION A LAS NECESIDADES DE SUS COMPRADORES Y ADAPTARSE A LAS MISMAS	2,67	2,22
POR SU CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON LA PALABRA DADA	2,92	2,31

Para comprender la forma de competir tanto de las empresas encuestadas como la de su competencia principal, el cuadro nº 4 expone las razones por las cuales consiguen vender en el mercado correspondiente. Como podemos

ver, la capacidad para cumplir con la palabra dada, así como la calidad con la que llega el producto son los principales elementos diferenciales de las OPFHs. Destaca asimismo la mayor atención y adaptación a las necesida-

des de los compradores. Sin embargo, el precio es la única variable donde la competencia parece poner más presión que las empresas consideradas mostrando una clara diferencia de posicionamiento entre ambos grupos.



*Hemos madurado durante 30 años
para ofrecerle la mejor calidad*

PLATANOS Y BANANAS



Procedencia:

- Canarias
- Area Dolar
- Paises A.C.P.

MONTECHE S.L.

MERCASEVILLA
 Nave III, Ctdas. 16-22-24-27-29
 Tlfno.: 451 13 23
 Tlfno. y Fax: 451 14 23
 SEVILLA



CUADRO Nº 5

OBJETIVOS RELATIVOS A LOS MERCADOS

PRINCIPAL MERCADO	OBJETIVO EN EL MERCADO	PRINCIPAL MERCADO DE EXPANSION
NACIONAL	CRECER: 10 MANTENERSE: 2	NINGUNO: 4
		ALEMANIA: 3
		ITALIA: 1
		PAISES DEL ESTE: 1
		REINO UNIDO: 1
ALEMANIA	CRECER: 11 MANTENERSE: 2	PAISES DEL ESTE: 4
		REINO UNIDO: 2
		NINGUNO: 2
		SUECIA: 1
		AUSTRIA: 1
FRANCIA	CRECER: 1 MANTENERSE: 1	ALEMANIA: 1
		BELGICA: 1
ITALIA	CRECER: 1 MANTENERSE: 1	PAISES BAJOS: 1
		SUIZA: 1
REINO UNIDO	CRECER: 5	SUECIA: 1
		PAISES BAJOS: 1
		SUIZA: 1
SUIZA	CRECER: 1	PAISES DEL ESTE: 1
PAISES BAJOS	CRECER: 1	-

• OBJETIVOS SOBRE MERCADOS

La buena situación general de las empresas en sus mercados principales hace que, en general, su intención en los mismos sea la del crecimiento en ventas (ver cuadro nº 5). El crecimiento de las empresas también se puede realizar mediante la diversificación de mercados. En este sentido, se estudió aquellos a los que se aspiraba a entrar en un futuro próximo. De las que respondieron a dicha cuestión, es de destacar que la opción de no entrada en ningún nuevo mercado es relevante en el caso de las empresas que tienen como principal el nacional, y en menor importancia el alemán.

La tipología de nuevos mercados es variada. Nos encontramos en primer lugar los tradicionales de nuestro comercio exterior, como Alemania, Reino Unido, o Países Bajos. Pero,

junto a ellos destacan países como Austria, Suecia y Suiza. Por último, algunos países del Este de Europa surgen como nuevos mercados atractivos para una proporción significativa de empresas.

QUE ESTAN HACIENDO LAS EMPRESAS QUE OBTIENEN BUENOS RESULTADOS

El propósito de este apartado es exponer un conjunto de peculiaridades que nos permiten describir las características sobre las que se basa la competitividad de las mejores empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas. En primer lugar, se alude a una permanente adecuación a las necesidades cambiantes del mercado, a partir de su cercanía a los compradores, lo que hace que puedan recibir información de primera mano sobre las caracterís-

ticas de la demanda final. Junto con el espíritu y experiencia de este empresario, que destina una parte importante de sus inversiones a este fin, se consigue una adaptación cuya ventaja principal es que la oferta no es homogénea con aquellas otras que compiten vía precio. De esta forma la rentabilidad que se puede obtener es mayor.

Si pudiéramos calificar la adecuación como una razón de competitividad de orden superior, también hemos de decir que la misma viene principalmente movida por dos aspectos, sin los cuáles no se podría conseguir: el trato directo con los compradores y el servicio ofrecido. El trato directo con los compradores es necesario en la medida en que los cada vez más grandes distribuidores dan importancia a la facilidad de acceso a sus proveedores, sobre todo en caso de problemas. Para ello, no sólo se fijan en las características transaccionales (calidad del producto y precio), sino también en otras como la propia organización y capacidades del proveedor. La elevada preocupación por el trato directo con los compradores ha dado lugar a la constitución de los consorcios existentes, así como a la exigencia para las empresas de disponer de personal cualificado.

Es de destacar que, en lugar de disponer de un departamento comercial, que apenas si está presente de forma explícita en las empresas más importantes, se prima la función de logística y servicio al cliente. En segundo lugar el servicio ofrecido al cliente como elemento principal de la competitividad de los productos hortofrutícolas. El mismo se ve apoyado por la existencia de cuatro elementos, sistemáticamente presentes en el sector en el área del arco mediterráneo.

Primero cabe citar un sector de transporte por carretera entre los mejores de Europa en cuanto a flota frigorífica se refiere, no sólo en calidad de los medios físicos sino también de los humanos, con transportistas muy experimentados en todas las rutas europeas. Ello garantiza poder situar la mercancía en cualquier lugar de Europa en 24 horas si así lo demanda el cliente.



Frutas y Hortalizas



Además, un sector auxiliar (de envase, embalaje, etiquetado, etcétera) que ofrece también grandes posibilidades de servicio por su profesionalidad y cercanía. El servicio se ve apoyado también por la cada vez mayor implicación de las empresas comercializadoras en la actividad productiva, con capacidad por tanto para transmitir toda la información necesaria en la cadena logística. El flujo ascendente de información, desde el consumidor final

hasta la producción, permite cultivar exactamente los productos que van a ser demandados por el mercado. El flujo descendente, desde producción hasta el último escalón de la comercialización, el de la tienda, servirá para mantener informada a toda la cadena logística de las modificaciones imprevistas, tan fáciles de encontrar en el cultivo de estos artículos.

Por último, como cuarto elemento, está la mayor continuidad en la rela-

ción comercial entre productor y distribuidor. Esto se ha conseguido debido a la ampliación de las campañas, y por lo tanto al calendario de comercialización, efecto muy importante en hortalizas. Las empresas consiguen de esta forma una oferta casi continua durante todo el año, aspecto también muy valorado por los compradores europeos que, cuando tratan con los cosecheros-exportadores españoles, se garantizan la regularidad en el suministro.



FRUTAS REY, S.A.
MAYORISTA DE FRUTAS Y HORTALIZAS

Nave E. Puestos 12-14
Teléfono 785 79 02
Fax 785 74 94

Nave I. Puestos 37-38
Teléfono 786 00 96

MERCAMADRID



Frutas y Hortalizas

Esto supone una simplificación en la gestión que puede ser todavía mayor en el futuro, en la medida en que se profundice por parte de las empresas en la oferta de surtidos más variados a sus compradores.

En lo que respecta a la vertiente de los costes, podemos decir que todavía siguen siendo competitivos. Esto es así porque, a pesar de que los costes productivos y de manipulación suben, la competitividad respecto a otros países se ve favorecida por diversos motivos. Con la procedente de los mercados europeos jugamos con la ventaja derivada de sus altos costes energéticos y baja productividad en el cultivo de las hortalizas, mientras que en frutas no hay competencia.

Por otro lado, en los países del Magreb, sus menores costes productivos se ven compensados en el proceso de comercialización por los importantes costes de transporte así como por las peores condiciones en términos de servicio. Ello hace que sus posibilidades queden restringidas a la venta en mercados centrales, mientras que los productores españoles trabajan cada vez más con cadenas de distribución.

En resumen, el círculo de nuestra competitividad está basado en la seriedad-servicio-cercanía que aporta una mayor planificación de las campañas que la que consiguen los competidores, introduciendo elementos de certidumbre en el ámbito del transporte, en los proveedores de materias auxiliares y en el cultivo del producto agrario. Tengamos en cuenta que todo lo que sea reducir la incertidumbre trae aparejados ahorros en costes, al menos en inventarios, que mejorarán la productividad de los recursos invertidos.

HACIA DONDE SE HA DE IR EN EL FUTURO

Con lo dicho, se ha realizado una fotografía justificativa de un conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas por las empresas de comercialización de productos hortofrutícolas que permitan mejorar su competitividad futura. Para ello, hemos distinguido entre



acciones correspondientes a la estructura empresarial, que en algunos casos nos parecen insuficientes para acometer todos los retos planteados, y aquellas otras a realizar frente a los mercados con una perspectiva de marketing.

• ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Es un hecho contrastado que las empresas del sector tienen una dimensión menor de la que sería deseable. El éxito de los consorcios y asociaciones es buena prueba de las ventajas que una mayor dimensión reportaría a las empresas del sector. El menor tamaño lleva aparejado los siguientes aspectos negativos:

1. En primer lugar, es difícil negociar con las cadenas y sobre todo hay muy pocas posibilidades de atender sus necesidades de distintos productos. Asimismo, la existencia de periodos de

inactividad en las empresas con una cartera de productos muy pequeña, hace que pierdan el contacto con las cadenas, dejando abierta la puerta a otros proveedores con posibilidades de servicio durante todo el año.

2. Desde un punto de vista meramente productivo y de forma más marcada para las empresas de frutas, se plantean graves problemas para mantener ocupada durante todo el año la capacidad instalada, provocando unos costes fijos que suponen una importante carga no sólo para la competitividad actual de los productos sino también para las necesarias inversiones de renovación y modernización.

3. Lo anterior, trasladado al personal de la empresa se convierte en un serio círculo vicioso. La empresa pequeña, con uno o muy pocos productos, tiene problemas para contratar personal cualificado, o para tenerlo lo suficientemente ocupado durante todo el año. Ello dificulta no sólo su evolución en los mercados actuales mediante implantaciones permanentes, sino acometer nuevos mercados de destino.

El tamaño no tiene por qué ser un factor limitativo si el entorno de trabajo fuese de red empresarial lo suficientemente consolidada, donde las funciones de comercialización se llevarán a través de empresas de un rango mayor, como los consorcios o las cooperativas de 2º grado.

Sin embargo, entre las pequeñas estas figuras están menos implantadas, con lo que la evolución del sector parece apuntar a una progresiva dualización de nuestra estructura empresarial, donde aquellas organizaciones que, de una forma u otra, no consigan cierta dimensión o acuerdos de colaboración mutua terminarán desapareciendo de forma progresiva.

• RESPECTO AL MERCADO

Si hace diez años la competitividad venía salvaguardada por una adecuada calidad general del producto, pero sobre todo por un buen precio, en los momentos actuales es preciso considerar un mayor número de criterios. Así, es fundamental la orientación al merca-





Domicilio Social y Oficinas:
Partida Micleta, s/n. Apdo. 84
Telf. y fax: (96) 588 16 64
03510 CALLOSA D'EN SARRIÀ
(Alicante) España



COOP. AGRICOLA DE ALTEA S.C.I. C.V.
Ptda. Montahud, 36
Telf.: (96) 584 09 42 - Fax: (96) 584 03 04
03590 ALTEA (Alicante) España



Ruchey

COOP. AGRICOLA DE CALLOSA D'EN SARRIÀ, S. COOP. V.
Ptda. Micleta, Km. 0,800 - Apdo. correos nº 3
Telf.: (96) 588 01 00 - 588 01 04 - Fax: (96) 588 18 83
03510 CALLOSA D'EN SARRIÀ (Alicante) España



NIS-SOL
BERNIA AGRICOLA, S.A.
Ctra. Alicante, Ptda. Armaig
Telf.: (96) 588 15 46 - Fax: (96) 588 19 11
03510 CALLOSA D'EN SARRIÀ
(Alicante) España



FRUTAS ESTHER
Partida Micleta, s/n
Telf.: (96) 588 03 10
03510 CALLOSA D'EN SARRIÀ
(Alicante) España



CONSELLERIA DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION



do de la empresa hortofrutícola, lo que significa que es éste el que define las características de la oferta porque es el que la va a valorar, siendo obligación del vendedor adaptarla a las exigencias de los compradores.

En esta línea, las acciones de la empresa pasan necesariamente por una mayor diferenciación e implicación en el proceso de comercialización. Es la mejor forma de que los compradores en los mercados consideren su oferta como única y difícil de sustituir. El conjunto de acciones particulares a realizar han sido desarrolladas en tres apartados diferentes: 1) la distribución; 2) los compradores finales; 3) y los mercados. Las dos primeras definirán la estrategia de ventaja competitiva en diferenciación, mientras que la tercera marca las posibilidades de crecimiento en mercados concretos.

• SOBRE LA DISTRIBUCION

La elevada competencia a la que se enfrentan las empresas del sector las obliga a formular estrategias activas respecto a la distribución que, a partir del fortalecimiento de las relaciones en el canal, genere la cooperación necesaria para una adecuada integración de actividades compartiendo información relevante.

Las demandas que los distribuidores de estos productos realizan a sus proveedores tienen que ver, por un lado, con el propio valor de la transacción del producto, referido a la calidad, al precio, así como al servicio logístico. Pero además, el comprador cada vez exige en mayor medida características organizacionales del vendedor, que garanticen el valor de la relación a largo plazo. Son atributos como:

1. La organización del vendedor en términos de capacidad, profesionalidad o habilidad para coordinar acciones y cooperar.

2. Su innovación técnica y comercial manifestada en aspectos como el lanzamiento de nuevos productos, sistemas de producción naturales y mejora de la logística.

3. Su orientación al cliente o preocupación de la empresa vendedora por



seguir la evolución de sus necesidades.

4. Su relación social o grado de comunicación entre el personal del vendedor y el del comprador, con unas relaciones que permitan solucionar los problemas que puedan surgir y plantear acciones de cooperación.

En este sentido, las características que tiene el aprovisionamiento de frutas y hortalizas para las empresas compradoras hace que éstas valoren a los proveedores que reducen su incertidumbre de mercado (de desabastecimiento y de calidad del producto) y sobre todo la de transacción (cumplimiento de lo pactado), tanto en su previsión a corto plazo o transacciones puntuales, como a largo plazo o relación establecida.

La empresa hortofrutícola ha de organizar su oferta comercial hacia el distribuidor para la reducción de dichas

incertidumbres y con el apoyo específico de su red comercial en cada mercado en que opera. Para ello, tiene que considerar las propias características de sus clientes, pudiéndose distinguir tres tipologías:

1. Distribuidores importantes pero sin una central de compras, que todavía realizan una parte significativa de sus aprovisionamientos en los mercados mayoristas de destino.

A estos clientes, el vendedor puede ofrecer una estrategia de diferenciación de su oferta en destino, a partir de la ubicación en cada mercado de una red comercial propia con una amplia variedad de productos. Ello hará que el comprador se encuentre con la gestión de su aprovisionamiento prácticamente solucionada.

2. Distribuidores con gran poder, que no tienen demandas técnicamente difíciles de satisfacer. La estrategia de venta respecto a los mismos pasa por la adaptación a sus exigencias, por lo que no hay fórmulas estándar, sino que la oferta se concretará en función de sus demandas. Gran parte de la relación con estos compradores se puede realizar en origen, sin necesidad de disponer de una infraestructura logístico-comercial cerca del cliente.

3. Por último, para aquellos distribuidores de suficiente dimensión y con demandas más complejas, la estrategia implicará el desarrollo conjunto de la oferta, con una alta interacción entre las partes para su configuración definitiva. En este caso, el vendedor mantiene el grueso de su relación por medio de la oficina central en origen, pero necesitará de implantación en destino, cerca del comprador, para dar el servicio necesario y para solucionar los problemas puntuales que puedan surgir.

Es aquí donde se plantea la necesidad de disponer de un tamaño suficiente de empresa que se refleje en una amplia cartera de productos y servicios que permita optimizar la red instalada trabajando durante todo el año. Su sentido será el de satisfacer las demandas de los grandes distribuidores, que requieren grandes proveedores, con una amplia gama de productos de gran



BRUÑO

El Rey de la Calidad.



**BRUÑO (ETIQUETA DE ORO) Apdo. de Correos 39 Teléf.: (964) 410 313
12570 ALCALA DE CHIVERT (Castellón) ESPAÑA**

BRUÑO Etiqueta de Oro es la única marca del mercado que garantiza la calidad de sus melones en el punto de venta.





rotación, y que sean capaces de abastecerlos con rapidez durante toda la campaña. Para conseguir llevar a cabo estas actuaciones la empresa requerirá desde un punto de vista organizativo de:

1. Una organización con personal altamente formado en temas comerciales. Sólo así es posible el ejercicio de actividades de innovación hacia el canal, por ejemplo, en presentación de productos, añadiendo valor y ajustándose a las exigencias de la distribución.

2. Una adecuada conexión entre la información proveniente del mercado y la producción y manipulación, para lo que adquieren importancia capital los sistemas de planificación y control en la empresa, así como las instalaciones y personal en origen.

• SOBRE EL COMPRADOR FINAL

La marca es para el comprador la forma en que reconoce un producto, favoreciendo su diferenciación y preferencialidad hacia el mismo. Aunque las acciones de distribución han sido las más relevantes en este tipo de productos, también es posible y cada vez más deseable realizar acciones de comunicación para crear una imagen de marca considerando los siguientes elementos:

1. Ha de realizarse en aquellos artículos donde la empresa tiene rasgos diferenciales sostenibles que eviten el ataque competitivo a la marca, basado en elementos propios del producto, de su presentación, o de su proceso productivo.

2. Debe estar ubicada en una estrategia de posicionamiento coherente donde los atributos destacados estén sometidos a estrictos controles que permitan garantizarlos en el tiempo.



Uno de los elementos de más futuro, cara a la realización de acciones de diferenciación en el mercado, y que sin embargo todavía no ha sido lo suficientemente explotado, es el del sabor. El mismo, por las características del clima, del agua y de la tierra, ha de verse permanentemente cuidado cuando se evoluciona en variedades, puesto que, con independencia de otros aspectos, no puede olvidarse que los productos hortofrutícolas tienen entre los atributos más valorados por el comprador final su sabor.

Hay tres factores clave que incidirán en el éxito de la diferenciación empleada por las empresas de comercialización de frutas y hortalizas:

1. Adecuado conocimiento de las necesidades de los clientes.

2. Inversión en I+D para la consecución de los atributos que permitan el éxito en la satisfacción al cliente, y su traslación a la estructura productiva.

3. Lanzamiento comercial a partir del desarrollo de acciones coordinadas de marketing sobre los productos y la marca que resulten efectivamente atractivas para el comprador final, además de rentables para el distribuidor.

La consecución del punto primero, y sobre todo del tercero, requiere de forma incuestionable de la participación de la distribución. En cuanto al punto segundo, y dada la estructura empresarial existente en España, así como su tradicional escasa dedicación a la investigación, es necesario el desarrollo de redes donde se integren no sólo las empresas, sino también organismos de investigación, sean universitarios o no, pero que de forma coordinada destinen sus recursos a la consecución efectiva de resultados valorados por el mercado.

• SOBRE LOS MERCADOS

Los primeros signos de estancamiento observados en los mercados tradicionales de los productos hortofrutícolas españoles, que en el caso del mercado nacional pueden observarse en López (1995;1996) deben ser considerados un signo para la profundización en la calidad de las acciones a emprender.



La diversificación de la cartera de productos es una de las alternativas para seguir creciendo en dichos mercados, siendo necesario asimismo un posicionamiento muy fuerte en los mismos en términos de calidad.

Sin embargo, existen posibilidades de expansión a otros mercados con economías menos desarrolladas (Países del Este europeo y de la ex-Unión Soviética, Medio Oriente...) con dos estrategias distintas:

1. La primera es hacerlo de la mano de cadenas de distribución occidentales que se están desplazando a estos países.

2. Otra alternativa es la constitución de redes comerciales propias en estos países.

Aunque se están realizando algunos esfuerzos en este sentido, hemos de decir que los mismos son en la mayoría de los casos una apuesta demasiado pequeña, lo que impide aprovechar eficientemente el know-how del empresario español, que podría ser perfectamente válido para estos países. Hemos de decir que los huecos no cubiertos por nuestras empresas lo serán por las competidoras y cuando los mercados de los que estamos hablando empiecen a ser atractivos a corto plazo, será muy difícil entrar en ellos por estar las redes comerciales, si no también los propios compradores, ya fidelizados. □

NOTA: (1) Para un mayor desarrollo véase Munuera, et al. (1997)

MIGUEL HERNANDEZ ESPALLARDO

JOSE LUIS MUNUERA ALEMÁN

Area de Comercialización
e Investigación de Mercados
Universidad de Murcia

