

# Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios (\*)

ALEJANDRO MOLLÁ DESCALS (\*\*)

MANUEL SÁNCHEZ PÉREZ (\*\*\*)

## 1. INTRODUCCIÓN

El sistema agroalimentario español se encuentra inmerso en un entorno cada vez más competitivo que está originando importantes cambios en su organización y en la comercialización de sus productos. Tomando como referencia los cuatro sectores que podemos considerar que constituyen el sistema agroalimentario (agricultura, industria transformadora de productos agrarios, distribución de productos agroalimentarios e industria auxiliar) (Caldentey 1998), el presente trabajo analiza los fenómenos que están modificando la organización de la distribución agroalimentaria y que están influyendo en el resto de sectores del sistema. Desde el punto de vista de la producción, la PAC, en particular, está sometida a un conjunto de presiones que convergen hacia limitaciones en el volumen, disminución de las ayudas y mayor competencia desde países terceros (véase Sumpsi 1996). Desde la perspectiva de la estructura empresarial encargada de comercializar los productos hortofrutícolas se están llevando a cabo una serie de prácticas que están produciendo profundos cambios en la composición y diseño del conjunto de agentes que hacen el producto disponible al consumidor, esto es, el canal de comercialización.

---

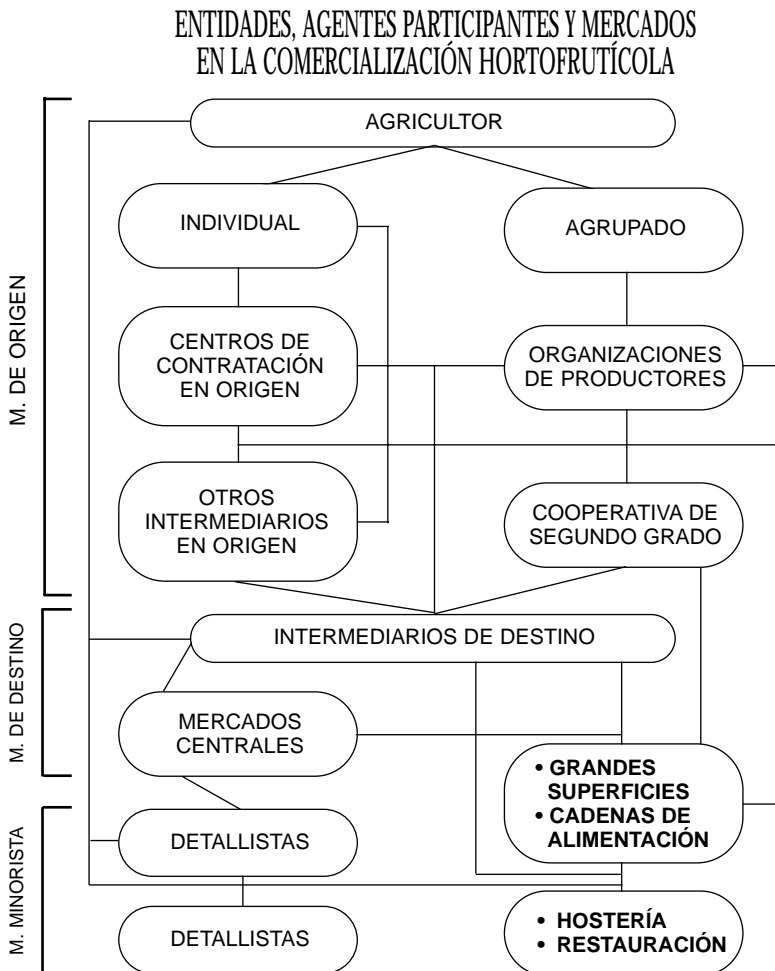
(\*) Los autores desean expresar su agradecimiento a los comentarios de dos revisores anónimos.

(\*\*) Departamento de Economía y Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete.

(\*\*\*) Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Almería.

El conjunto de participantes en la distribución comercial agroalimentaria existente actualmente es amplio diverso, aunque algunos tienen escasa importancia. En la figura 1 se muestra el esquema que ilustra los diversos miembros participantes, así como los mercados que originan en su interacción las diversas entidades, en origen, en destino y, dentro de éste, minorista, y que generan muchas alternativas de canales para comercializar en función del producto concreto, el área geográfica, el tiempo o incluso el tipo de organización participante. Como puede observarse, existe una amplia diversidad de canales que van desde aquel en el que intervienen varios agentes en

Figura 1



Fuente: Elaboración propia.

los mercados en origen y en los de destino para llegar el producto al consumidor final, hasta el canal directo entre productores y consumidores. La estructura del canal principal y tradicional, con varios agentes interviniendo, tanto en origen y en destino, está siendo modificada, surgiendo de forma significativa canales más cortos.

El presente trabajo se ubica dentro del análisis de la competitividad del sector agroalimentario español, y tiene por objetivo central analizar los cambios y tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios para poner de manifiesto su incidencia sobre la organización del canal. Para ello se estudian las tendencias que se muestran en cada uno de los agentes y etapas del proceso de comercialización (desde la producción hasta el consumo final, pasando por mayoristas y minoristas), a nivel del área económica europea, en general, y de España, en particular. A continuación, se describe cómo inciden estos cambios en la configuración del canal de comercialización, concretamente, en el desarrollo de canales más cortos. El trabajo finaliza con un conjunto de conclusiones y consideraciones.

## 2. EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN EUROPA

El sector de la distribución hortofrutícola, en particular, y alimentaria, en general, se muestra como uno de los más dinámicos. La dirección estratégica seguida por las empresas en el sector de la alimentación en los últimos años ha venido caracterizada por la búsqueda de economías de escala a través de fusiones, adquisiciones, principalmente de pequeñas compañías por líderes del sector, concentración, acortamiento de los canales, gestión más eficaz, y reducciones de costes basadas en el poder de negociación.

Para analizar los cambios y tendencias que se están produciendo, se contemplará el sector, en primer lugar, desde la perspectiva del área económica europea (A.E.E.) (1) y analizando cada uno de los componentes y fenómenos claves de aquél.

### 2.1. El consumidor final

En lo referente al consumidor final, se observan las siguientes características y tendencias (Comisión Europea 1997a):

---

(1) El A.E.E. comprende los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Alemania, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Austria, Portugal, Finlandia, Suecia, Reino Unido, Islandia, Noruega y Suiza.

- El porcentaje de consumo alimentario cae progresivamente con el incremento en renta y en consumo total. Así, los países con menores niveles de ingresos tienden a tener un mayor porcentaje de distribución alimentaria que de no alimentaria, siendo lo contrario normalmente cierto en países con mayores niveles de renta.
- Existen importantes diferencias en el consumo hortofrutícola entre los diversos países comunitarios debido a las diferencias culturales en dietas y hábitos de consumo. Los países mediterráneos son líderes en el consumo debido a su dieta mediterránea.
- El incremento en el número de mujeres que trabajan influye en el deseo de los compradores de concentrar sus compras, con lo que las parejas van de la mano a adquirir una amplia gama de productos, haciendo proliferar el régimen de libre servicio en detrimento del comercio tradicional.
- La caída del número de miembros de la familia, el envejecimiento de la población y el aumento de personas que viven solos afectan al consumo, al deseo de comprar en tiendas de proximidad y en el interés de concentrar las compras. En particular, la extensión de las formas comerciales de proximidad con mayor capacidad de atracción comercial que las tiendas tradicionales y los autoservicios va a acentuar el debilitamiento del comercio tradicional.
- Los factores antes mencionados de disponibilidad, o estructura familiar, están impulsando el crecimiento de los productos congelados, dando lugar al surgimiento de cadenas especializadas.

## 2.2. Las modernas formas comerciales

Los modernos formatos de distribución, en particular supermercados, hipermercados y tiendas de descuento, se han desarrollado vigorosamente en los últimos años, principalmente a expensas del comercio tradicional. En el cuadro 1 se muestran las cuotas de mercado de las diferentes formas minoristas en alimentación entre los principales países de la UE.

Conviene señalar que la adquisición de productos hortofrutícolas en los mercados ambulantes es importante en los países europeos, especialmente en Italia, donde el 55% de las compras de frutas y hortalizas se realiza en estos mercados.

La extensión de los supermercados por Europa es variable, aunque esta forma ha alcanzado su madurez, y muchos de ellos tienden a reorganizarse y diferenciarse en formas orientadas al precio (supermercados de descuento, descuento *hard* y *soft*), o a la calidad de la

## Cuadro 1

## CUOTA DE MERCADO DE LOS FORMATOS DE MINORISTA EN ALIMENTACIÓN (%) (1994)

Formato	Alemania (1)	Francia (1)	Italia (1)	España (2)	R. Unido (2)
Descuento (hard+soft)	27,6	4,0	5,7	9,0	9,0
Supermercado	29,7	24,6	27,2	36,5	
Hipermercados (gran superficie en R.U.)	24,3	30,5	11,4	30,5	66,0
Subtotal	81,6	59,1	44,3	76,0	75,0
Otros (3)	18,4	40,9	55,7	24,0	25,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(1) Sobre el total de productos de alimentación distribuidos.

(2) Sobre la distribución en tienda de alimentación.

(3) Tradicional, autoservicio, conveniencia.

Fuente: Comisión Europea (1997a).

oferta y servicios (supermercados y grandes superficies de calidad). El *supermercado de descuento* constituye un fenómeno reciente en Europa. Su evolución ha sido ascendente, pasando de un 10,14% de cuota de mercado media para el total del A.E.E. en 1991 hasta el 13,21% en 1994. Asimismo, frente a los 21.010 establecimientos existentes en 1994, se pueden alcanzar cifras de alrededor de 23.000 para el año 2000 (ver cuadro 2). El descuento *hard* viene caracterizado por una oferta limitada de no más de 1.000 productos, casi todas marcas en exclusiva y escaso surtido de alimentos frescos. El descuento *soft* tiene mayores niveles de surtido y de alimentos frescos.

Los *hipermercados* están comenzando a mostrar signos de declive en crecimiento en Francia, país donde se originaron, y en Alemania, donde recientemente su cuota de mercado en alimentación ha sido superada por los supermercados de descuento. Sin embargo, siguen creciendo en los países de Europa del Sur, así como en los países de Europa del Este. Incluso las tiendas de conveniencia están en una etapa de crecimiento tras su reorganización como tienda tradicional urbana.

### 2.3. Las alianzas. Las centrales de compra

Otro de los fenómenos que caracterizan la distribución hortofrutícola en Europa es el de las alianzas. Factores como las reglamentaciones restrictivas de algunos países (Francia, Italia o España), los

## Cuadro 2

## CUOTAS DE MERCADO DEL DESCUENTO (ALIMENTACIÓN) EN EL A.E.E. (%)

País	1991	1992	1993	1994
Bélgica	18	19	20	21
Dinamarca	12	16	18	20
Alemania	24	25	25	26
España	5	6	6	6
Francia	1	2	3	4
Italia	0	1	2	5
Holanda	10	11	11	12
Austria	15	15	16	14
Portugal	1	1	2	4
Finlandia	10	11	11	11
Suecia	5	6	7	7
Reino unido	6	8	10	13
Noruega	26	31	32	33
Suiza	9	9	9	9
Media total	10,14	11,5	12,29	13,21

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (1997a).

deseos de acaparar cuota de mercado, o las limitaciones de crecimiento naturales del mercado están provocando la búsqueda de nuevas vías de expansión, como las alianzas entre empresas (Ahold y Caprabo) y las absorciones de empresas más débiles (Auchan ha tomado el control de Docks de France –y en consecuencia de la portuguesa Pao de Azucar; Rewe adquirió el grupo Billa; Metro ha pasado a controlar Rewe; Leclerc adquiere parte de la central de compras EMD; Carrefour adquiere una parte de Cora)–.

Otra de las estrategias que caracterizan el sector es el surgimiento de *centrales de compra y comercialización*. Estas constituyen un tipo particular de alianza internacional de gran importancia e implicación. Constituyen una categoría especial de alianzas, ya que no tienen por objetivo el crecimiento fuera de la red de ventas de las empresas que la integran. El objetivo de estos centros es la compra conjunta de bienes y servicios de dentro o fuera de la UE. Para ello buscan oportunidades mediante arbitraje entre diferentes países: comprar allí donde las condiciones sean más adecuadas. Esta alianza constituye, asimismo, una oportunidad de intercambio de información y de *saber-hacer*. Se distinguen dos tipos de categorías principales de cen-

tros: integrados y federados. Los primeros han sido establecidos por algunas compañías multinacionales para llevar a cabo una serie de funciones en interés de sus sucursales extranjeras. No constituyen genuinas alianzas. Los centros federados están constituidos por un número de empresas nacionales o centros de compra. El cuadro 3 contiene las principales centrales de compra alimentarias europeas.

#### 2.4. La concentración en la distribución minorista

Las estrategias de fórmulas comerciales en autoservicio como el hipermercado, el creciente papel del agresivo descuento, en términos de precios, junto con las estrategias de alianzas seguidas por las

Cuadro 3

#### PRINCIPALES CENTROS DE COMPRA EN ALIMENTACIÓN EN EUROPA

Centros Federados	
AMS (Suiza) Creada en 1990	AHOLD(H), ALLKAUF(A), ARGYLL (RU), CASINO (F), LA RINASCENTE (I), MERCADONA (E), SUPERQUINN (IR), ICA (S), KESKO (FI), EDEKA (A), HAKON (H), JMR/PINGODOCE/FEIRANOVA (P)
BIGS (Holanda) Creada en 1990	SPAR (AU/A/RU), DAGROFA (D), TUKO (FI), UNIGRO (H), GEDELFI (A), DESPAR (I)
DEURO BUYING (Suiza) Creada en 1990	CARREFOUR (F), MAKRO (H), METRO (A), NAF (D)
EMD (Suiza) (Creada en 1988)	MARKANT (A/H), SUPERKOB (D), EUROMADI (E), ZEV (AU), NISA TODAY'S (RU), SELEX (Y), MUSGRAVE (IR), UNIARME (P), UNIL A/L (N), DAGAB (S)
ERA (Luxemburgo) Vinculado a AMS	AHOLD (H), ARGYLL (RU), CASINO (F)
EUROGROUP (Alemania) Creada en 1988	COOP SUISSE (SU), GIB (B), REWE (A), VENDEX FOOD (H)
SEDD	SAINSBURY (RU), ESSELUNGA (I), DELHAIZE (B), DOCKS DE FRANCE (F)
V.R.A. (AMS)	KESKO (FI), ICA (S), HAKON (N)
CORAMIGROS	LOUIS DELHAIZE (B)
Centros Integrados	
ALDI (Alemania)	ALEMANIA, AUSTRIA, BÉLGICA, HOLANDA, DINAMARCA, FRANCIA, REINO UNIDO
PWT	PROMODES (A/E/F/RU/I/P)

Alemania (A); Austria (AU); Bélgica (B); Dinamarca (D); España (E); Francia (F); Finlandia (FI); Holanda (H); Italia (I); Irlanda (IR); Noruega (N); Portugal (P); Reino Unido (RU); Suecia (S); Suiza (SU).

Fuente: Comisión Europea (1997a; 1997b).

cadena de distribución están configurando otras de las tendencias de distribución alimentaria y, por supuesto, hortofrutícola: la concentración comercial. Así, dos tercios de la distribución alimentaria europea están controlados por 50 grupos empresariales, destacando el dominio francés y alemán del sector. Cinco empresas de origen francés (Auchan, Promodès, Intermarché, Leclerc y Carrefour) y cuatro alemanas (Metro, Rewe, Aldi y Edeka), junto a la británica Tesco, ocupan las diez primeras posiciones del ranking alimentario europeo, con cifras de facturación en todos los casos superiores a los cuatro billones de pta, lo que les lleva a pasar, en tan sólo tres años, de controlar el 27,8% del conjunto detallista en 1992, al 31,2% alcanzado en 1995 (cuadro 4).

No se observa que este fenómeno de la concentración haya tocado techo. Por el contrario, se esperan más fusiones y adquisiciones destinadas a incrementar los niveles de poder de las empresas distribuidoras, ya que si observamos los niveles de concentración (medidos por el porcentaje del volumen detallista comercializado por las cinco empresas líderes) existente en cada país europeo (cuadro 5) podemos observar que el recorrido entre el país más concentrado (Noruega) y el menos (Polonia) es muy amplio, existiendo toda una gama de países por medio.

Cuadro 4

## RANKING DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ALIMENTARIA EUROPEA

Compañía	País de origen	C. Negocios (mill. de ECUs)		Países europeos de actuación
		1992	1995	
METRO (1)	Alemania	22.600	38.622	A/AU/F/H/HG/I/PL
REWE	Alemania	18.500	27.224	A/AU/CR/F/E/H/HG/I/PL
AUCHAN	Francia	–	23.525	E/F/IH/P
PROMODÈS	Francia	11.000	23.172	D/E/F/I/P/RU
ALDI (Albrecht)	Alemania	13.400	22.300	A/AU/B/D/F/H/RU
EDEKA	Alemania	13.200	21.732	A/AU/CR/D/PL
INTERMARCHÉ	Francia	15.400	20.127	A/B/E/F/I/P
LECLERC	Francia	15.300	19.713	E/F/P/PL
CARREFOUR (2)	Francia	16.200	19.272	E/F/I/P/PL
TESCO	Reino Unido	10.800	15.497	CR/F/H/HG/I/PL/RU

(1) Posee Kauffhof y participaciones en Asko.

(2) Posee Euromarché.

Alemania (A); Austria (AU); Bélgica (B); Dinamarca (D); España (E); Holanda (H); Hungría (HG); Italia (I); Polonia (PL); Portugal (P); República Checa (CR); Reino Unido (RU).

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (1994; 1997b) y Distribución Actualidad (1997).



Cuadro 5

CONCENTRACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN EN EUROPA SEGÚN LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS LÍDERES

Pais	%
NORUEGA	92
SUECIA	84
FINLANDIA	84
LUXEMBURGO	76
DINAMARCA	72
BÉLGICA	67
PORTUGAL	67
SUIZA	62
ALEMANIA	61
FRANCIA	58
AUSTRIA	57
REINO UNIDO	51
IRLANDA	51
HOLANDA	50
ESPAÑA	47
GRECIA	33
HUNGRÍA	25
ITALIA	15
R. CHECA	12
ESLOVAQUIA	7
POLONIA	6

Fuente: Distribución Actualidad (1997).

Esta estrategia de concentración está siendo seguida con diferente intensidad en los países europeos. Así, en distribución alimentaria, se distinguen cinco grupos de países europeos desde el punto de vista de la concentración en su estructura comercial (figura 2):

- 1) *Grecia, Portugal, Italia y España* constituyen el primer grupo, caracterizado por una alta densidad de empresas y un número limitado de empleados por empresa.
- 2) *Noruega, Finlandia e Islandia* difieren del primer grupo en una menor densidad de empresas (particularmente en Finlandia), debido en parte a su estructura geográfica y baja densidad de población diseminada por un vasto territorio.

Figura 2

## GRUPOS DE PAÍSES EN FUNCIÓN DE LA CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS MINORISTAS

TAMAÑO MEDIO DE LAS EMPRESAS (n.º de personas empleadas)

		BAJO (<4)	MEDIO (4-6)	ALTO (>6)
CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS (n.º empresas x 1.000 hab.)	ALTO (<6)	FINLANDIA		AUSTRIA REINO UNIDO ALEMANIA
	MEDIO (6-10)	NORUEGA	ISLANDIA SUECIA IRLANDA LUXEMBURGO DINAMARCA	SUIZA HOLANDA FRANCIA
	BAJO (>10)	<b>ESPAÑA</b> PORTUGAL ITALIA GRECIA		

Fuente: Comisión Europea (1997a).

- 3) *Dinamarca, Luxemburgo, Suecia e Irlanda*, por el contrario, se distinguen por un menor nivel de densidad comercial y una mayor concentración de personas empleadas. Este grupo se puede considerar como intermedio entre los dos grupos anteriores y el siguiente. Constituyen un grupo de países con sistemas de distribución moderna caracterizado por la supervivencia de un gran número de empresas.
- 4) *Francia, Suiza y Holanda*, frente al grupo anterior, tienen una densidad muy similar de empresas, pero el número de personas empleadas es bastante mayor. Ello se debe a la supervivencia de pequeños y medianos negocios, muchos de ellos asociados en cadenas voluntarias, grupos de compra (especialmente en Francia) y cooperativas (en Suiza en particular).

- 5) *Alemania, Austria y el Reino Unido* muestran una concentración particularmente alta de firmas minoristas y un mayor número de personas empleadas por empresa. En estos países, las principales empresas han tomado el control sobre el mercado.

En general, existe una tendencia progresiva de disminución en el número de empresas de distribución alimentaria, como se deriva de la transformación del sector. Este sector fue modernizado y concentrado antes y más rápidamente que los sectores no alimentarios, ya que las economías de escala y otras reducciones de costes que en estas empresas se pueden obtener son mayores.

## **2.5. El comercio independiente organizado**

Esta tendencia de concentración tiene implicaciones para las pequeñas empresas de distribución. Para seguir siendo competitivas y conservar su cuota de mercado, las PYMES comerciales trabajan cada vez más asociadas en redes en forma de cooperación entre minoristas, tales como grupos de compra o cadenas de afiliación voluntaria de uno o más mayoristas y varios minoristas.

La tendencia a la concentración no es ajena a esas formas de cooperación comercial. Esta nueva forma de abastecimiento que se conoce como «comercio independiente organizado» se está extendiendo progresivamente por la UE. Una organización de este tipo cambia la flexibilidad y el servicio de las tiendas pequeñas con las ventajas de una logística eficaz característica de estructuras más grandes. Estas uniones permiten entablar contactos, comunicarse entre comerciantes enfrentados a los mismos problemas y aprovechar la formación y el apoyo de colegas basado en el interés común, que busca alcanzar la masa crítica suficiente. Las ventajas competitivas compensan la pérdida de autonomía del dirigente de la PYME, sobre todo en las relaciones con los proveedores. El desarrollo de estas formas asociativas nos lleva a pensar que es erróneo que el comercio independiente esté condenado a desaparecer. Habrá un desarrollo de formas asociativas con las grandes empresas, como franquicias. Esta fórmula, en particular, está teniendo un gran éxito en Europa, como se desprende de las cifras del período 1993-94 del cuadro 6.

## **2.6. El desarrollo de las nuevas tecnologías y su aplicación al comercio**

El uso de las nuevas tecnologías supone importantes oportunidades para la realización de nuevas actividades comerciales, que van desde la publicidad vía Internet hasta la realización electrónica de transac-

Cuadro 6

## LA FRANQUICIA EN LA A.E.E. (1993-1994)

País	N.º franquiciadores		N.º de franquiciados	
	1993	1994	1993	1994
Bélgica	90	135	3.200	2.495
Dinamarca	42	42	500	500
Alemania	370	420	15.500	18.000
España	117	250	14.500	20.000
Francia	500	500	30.000	30.000
Irlanda	20	–	–	–
Italia	318	361	16.100	17.500
Holanda	331	340	12.640	12.120
Austria	80	170	2.500	2.700
Portugal	55	70	-	–
Suecia	200	200	900	900
Reino unido	373	396	18.100	24.900
Noruega	125	–	3.500	–
TOTAL	2.621	2.884	117.440	129.115

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (1997a).

ciones comerciales. Por nuevas tecnologías podemos entender: correo electrónico, fax, intercambio electrónico de datos (EDI), transferencias electrónicas de fondos (EFI), multimedios, bases de datos compartidas, catálogos, guías electrónicas, *scanners*, así como el control informático de la rotación de productos. Cualquiera de estas tecnologías puede utilizarse como auxiliar del comercio electrónico. De especial aplicación a la distribución hortofrutícola son el *scanner* y el control informático de la rotación de productos. La adopción de estas tecnologías es incuestionable y lleva a que las empresas examinen su estrategia y organización. La cadena de distribución en su conjunto, desde el productor al consumidor, tendrá que reorganizarse y adaptar consecuentemente sus estructuras y estrategias. Las relaciones con los consumidores se modificarán de manera similar. Una de las implicaciones más importantes es el incremento de las ventas directas a los consumidores. Las repercusiones serán muy altas en la comunicación comercial, contribuyendo a mejorar la imagen de la compañía mediante la inserción de información y anuncios en línea que brinden una oportunidad razonable de ser vistos y la presentación de productos a través de catálogos electrónicos (Comisión

Europea 1997b). Consideramos que los productos hortofrutícolas se verán poco afectados por el aumento de este canal en lo referente a las transacciones con el consumidor final, aunque no en lo referente a la comunicación comercial realizada sobre dichos productos y en lo relativo a los puntos donde se venden al consumidor final.

Desde el punto de vista de las implicaciones que la adopción de las nuevas tecnologías tiene para las empresas del canal, se pueden establecer las siguientes categorías de consecuencias (Comisión Europea 1991):

- a) Para el personal:
  - mejorar las exigencias profesionales requeridas;
  - cambios en la composición de las tareas y exigencias del empleo;
  - implicaciones sobre la retribución.
- b) Para la estructura y comportamiento de la organización:
  - consecuencias ligadas a las relativas al personal;
  - aptitud de una organización para adaptarse;
  - adecuada gestión y acceso a la información;
  - la reacción a estos problemas va a depender de la resistencia al cambio que exista;
  - cultura de empresa;
  - centralización de la toma de decisiones.
  - las tecnologías permiten implantar una estructura más flexible.
- c) Consecuencias estructurales:
  - cambia la organización del sector;
  - mayor impacto de la informática allí donde la competencia en precios es la norma;
  - producir grupos contractuales, tanto horizontales como verticales;
  - mayor capacidad de gestión del producto, al tener información detallada.

## **2.7. Algunas implicaciones socioeconómicas de la evolución de la distribución comercial alimentaria en el A.E.E.**

La proliferación de empleo asalariado es el resultado de las cadenas sucursalistas, que progresivamente están reemplazando los pequeños negocios familiares. Este empleo, además, es en gran medida a tiem-

po parcial, en respuesta a la configuración económica y comercial de estas organizaciones. Así, países como Alemania o el Reino Unido poseen un alto nivel de empleo de este tipo, presentando una gran presencia de grandes puntos de venta, hipermercados y grandes superficies, así como importante nivel de flexibilidad laboral. Otra característica del comercio minorista alimentario es la marcada presencia de mujeres, la cual se ha incrementado con el proceso de modernización del comercio.

Por otro lado, todo el conjunto de variables arriba señalado tiene implicaciones sobre la competitividad resultante de las organizaciones. Las ventas por empleado constituyen una medida del nivel de productividad comercial y se enfatiza el uso de economías de escala y estandarización por los grandes puntos de venta y cadenas, en particular. Las cifras varían mucho en función del grado de modernización del sistema de distribución. Este parámetro es particularmente alto en un país como Francia (más que en Alemania o el Reino Unido), lo cual es un signo de la situación particularmente competitiva en torno a la variable precio.

### **3. CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN ESPAÑA**

#### **3.1. Cambios en el consumidor**

Los nuevos hábitos de consumo, provocados por un estilo de vida caracterizado por la incorporación de la mujer al trabajo, están produciendo un importante descenso en la periodicidad de las compras de los productos de alimentación. El consumidor compra con menos frecuencia, y busca cada vez más la comodidad que le proporcionan aquellos establecimientos con amplitud y profundidad de surtido. En particular, la extensión de las formas comerciales de proximidad, con mayor capacidad de atracción comercial que las tiendas tradicionales y los autoservicios, va a acentuar el debilitamiento del comercio tradicional y configurarse como principal competidor de los hipermercados.

En cuanto a la cantidad y tipo de alimentos adquiridos, la característica que más está determinando el consumo per cápita es el número de personas en el hogar. Los hogares en que más se consume son los unipersonales, y en los que más se consume son aquellos que viven en grandes ciudades y los que tienen las amas de casa que trabajan fuera del hogar, probablemente debido a que en ambos segmentos se hacen más comidas extradomésticas (MAPA 1998). Así, se ha pro-

ducido un notable incremento del gasto de los hogares españoles en comidas fuera del hogar (25%), que nos está acercando a los niveles europeos.

Otra tendencia observada hace referencia a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores sobre calidad y variedad de productos. Los compradores finales muestran mayor preferencia por aquellas hortalizas que se consumen crudas, frutas fáciles de transportar e ingerir, y productos donde la ración consista en una pieza de producto. Asimismo, cada vez son mayores los requerimientos de información de los consumidores sobre cómo se ha producido el producto, el nivel de control de fitosanitarios, el carácter ecológico del producto o el respeto al medio ambiente (Hernández y Munuera 1997).

Otro fenómeno que se observa es que en la medida en que continúe extendiéndose la normalización de productos, el consumidor irá perdiendo la fidelidad que venía teniendo hacia el comercio tradicional (Casares y Rebollo 1997). Ésta se fundamentaba en la diferenciación, proporcionando una atención personalizada y una cartera de productos adaptada a su clientela.

Los cambios en el mercado, tanto en los productos como en los propios individuos, conducen a realizar una segmentación de los consumidores mucho más precisa. Casares y Rebollo (1997) sugieren una segmentación del consumidor que permita explicar el lugar de compra habitual del consumidor final en función del tipo de ciudad en la que viva, la zona dentro de la ciudad, la clase social a la que pertenece y el nivel de estudios que posee.

### 3.2. Cambios en el mercado minorista

La realidad nacional de la distribución minorista se encuentra afectada por las tendencias y pautas que caracterizan a la comercialización alimentaria en Europa, antes señaladas. No obstante, dado que existen algunas características propias y los niveles en la evolución de las variables características son, en muchos casos, diferentes, procede estudiar con detalle la situación del mercado nacional de frutas y hortalizas.

El primer fenómeno que se observa es el *declive del comercio minorista tradicional* frente al crecimiento de las cadenas de distribución en libre servicio (autoservicios, supermercados e hipermercados). El cuadro 7 muestra las cuotas de mercado de ambas fórmulas para el período 1990-1995.

Cuadro 7

CUOTAS DE MERCADO EN VENTAS A HOGARES DEL COMERCIO TRADICIONAL (CT)  
Y DEL LIBRE SERVICIO (LS) (AUTOSERVICIOS, SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS)  
(TOTAL VALOR DE LA COMPRA = 100)

Producto	1990		1991		1992		1993		1994		1995	
	CT	LS	CT	LS	CT	LS	CT	LS	CT	LS	CT	LS
Frutas	55,99	27,25	55,64	27,95	53,59	29,79	43,01	40,75	40,58	37,73	41,89	37,02
Hortalizas	51,93	23,69	51,00	24,79	49,48	27,25	42,27	36,79	39,12	33,57	39,84	33,35
Patatas	41,14	28,21	39,87	27,58	37,81	40,2	33,98	36,59	34,09	34,26	35,43	32,69
Alimentación	48,87	40,06	47,73	41,94	46,13	43,97	39,60	51,9	36,83	50,87	35,63	52,32

Fuente: Elaboración propia a partir de los paneles de consumo del MAPA.

Muy relacionado con el anterior, destaca la creciente *concentración de la distribución minorista*. Como se vio en el cuadro 5, aquélla es mayor en el mercado europeo que en el nacional, encontrándose España en una posición intermedia (47%). Pero el análisis de las cifras de negocios de las primeras compañías de distribución alimentaria muestran el poder que están alcanzando las cadenas surcursalistas y grandes superficies, cuyas cifras de negocios no dejan de crecer (cuadro 8). La penetración de los grandes grupos de distribución europeos, especialmente franceses, ha sido especialmente intensa desde finales de los años 80 (Ramos 1991). En el cuadro 9 se ilustra la evolución creciente experimentada por la inversión extranjera en los años 90. Además, la tendencia es que las iniciativas de inversión procederán desde el mismo sector, ya que las experiencias de inversores provenientes de otros sectores muestran que dejan pronto esta actividad por falta de rentabilidad o incapacidad de gestión (Múgica 1992).

La sección de frutas y hortalizas está siendo potenciada y cuidada por la mayoría de los distribuidores minoristas de alimentación, ya que es un mecanismo de atracción e incremento de la rotación de la clientela. Además, su calidad y variedad promueve la mejora de la imagen en todo el conjunto de secciones (Hernández y Munuera 1997). Por otro lado, los distribuidores minoristas están pasando de un enfoque tradicional de mercancía pagada y márgenes altos, a otra de rotación alta con precios bajos y márgenes estrechos, buscando al mismo tiempo minimizar los costes de distribución. Asimismo, la implantación creciente de la filosofía del sistema de Respuesta Eficiente al Consumidor conduce a que los minoristas deseen coordinarse con sus proveedores de frutas, hortalizas y, en general, de productos frescos.



Cuadro 8

## EVOLUCIÓN DEL RANKING DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA (Mill. de pta)

Producto	1991		1992		1993		1994		1995		1996	
	CN	RK	CN	RK	CN	RK	CN	RK	CN	RK	CN	RK
El Corte Inglés	742.640	1	770.000	1	696.000	1	760.000	1	757.351	1	850.000	1
Pryca	397.000	2	439.804	2	530.000	2	520.283	2	543.374	2	538.619	2
Cecontisa	270.000	3	329.929	3	333.279	3	423.000	3	448.100	3	484.954	3
Eroski	93.394	9	190.630	5	222.485	5	267.172	5	304.283	4	334.845	4
Alcampo	217.000	4	242.000	4	253.700	4	273.500	4	288.606	5	302.000	5
Mercadona	146.000	6	151.146	7	162.100	7	192.000	7	223.710	7	255.000	6
Día	120.744	7	130.426	8	135.000	8	191.596	8	225.854	6	254.809	7
Hipercor	149.925	5	165.000	6	170.000	6	198.000	6	219.186	8	240.000	8
Unigro	35.580	>10	52.174	-	58.000	>10	64.720	>10	74.180	9	92.000	9
Unide	-	-	74.178	10	81.451	10	87.000	9	89.000	10	92.000	10
Galerías Prec.	96.169	8	98.200	9	95.000	9	-	-	-	-	-	-
Simago	63.314	10	59.692	>10	60.000	>10	55.000	>10	60.000	>10	69.862	>10

Cifra de Negocios (CN); posición en el ranking (RK).

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9

## EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EXTRANJERA EN ALIMENTACIÓN PERECEDERA

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
EMPRESAS	138	165	159	189	211	199
Ventas (M. pta)	808.419	1.243.835	1.153.085	1.485.765	1.592.447	1.800.498
Empleo	31.879	38.311	34.671	40.143	39.802	42.333
Recursos propios (M. pta)	183.579	241.900	225.452	219.999	237.179	412.132

Fuente: Alimarket (1999).

Para conseguir estos objetivos, y pese al poder de negociación que les proporcionan los altos volúmenes de producto que adquieren, las cadenas de distribución tienden a seleccionar sus proveedores de productos hortofrutícolas entre aquellos que tengan una capacidad de colaboración y les proporcionen la confianza necesaria para el buen funcionamiento de sus sección de frutas y hortalizas (Hernández y Munuera 1997). Así, se promueve el establecimiento de una relación estable presidida por una coordinación cadena-pro-

veedor, en la que se planifican aspectos tales como la variedad cultivada, el envasado, las instalaciones de manipulación del producto, o el uso y controles fitosanitarios, entre otros. También se hace necesario el uso de las modernas tecnologías, el mantenimiento de los stocks al mínimo y la simplificación al máximo de la gestión de compra y la manipulación de los productos.

El comportamiento de las grandes cadenas de distribución les lleva a centralizar sus aprovisionamientos a través de *plataformas de distribución*. Constituye una innovación logística ampliamente extendida en Francia, con una superficie superior a 10.000 m<sup>2</sup> y que manejan de forma diaria más de 200 t de productos, buscando el mínimo de stocks. Las plataformas suponen una gestión más eficiente de la distribución, cuyo ahorro en costes se estima en un 30%, según los expertos (Ramos 1991). No es todavía una estrategia totalmente generalizada, ya que hay cadenas que sólo suministran los productos hortofrutícolas a través de plataforma a algunos de sus centros, aprovisionándose el resto por cuenta propia. Su utilización está influida por factores de localización geográfica. Pero no por ello la distancia impide que la gran distribución acuda directamente a la producción, como ocurre con el grupo francés Intermarché, que tiene oficina de compras en Almería, uno de los principales puntos de producción hortofrutícola de Europa. Su acceso directo a los productores está alterando de forma drástica la estructura tradicional de canal de comercialización (Distribución y Consumo 1993; Munuera *et al.* 1997). Estas plataformas constituyen toda una revolución en la distribución hortofrutícola, siendo sus objetivos los siguientes:

- 1) aumentar el nivel de control sobre la distribución del producto, llegando directamente a los productores;
- 2) homogeneizar la oferta y los precios entre los distintos puntos de venta y ofrecer un producto con una presentación y envasado a medida;
- 3) programar más eficientemente el surtido y variedad de productos;
- 4) incrementar su poder de negociación, que es mucho mayor que el de cada centro individualmente considerado;
- 5) disminuir los costes logísticos de transporte y almacenamiento de todo el proceso de distribución, a través de una gestión eficaz por la central de las tareas necesarias para acercar el producto al consumidor.

La empresa pionera en la creación de centros de compra y plataformas comerciales es Cecontisa (Continente), quien tiene todo su mercado

abastecido desde sus tres centrales ubicadas en Sevilla, Valencia y Madrid. Cuenta con tres o cuatro proveedores por producto, que conocen de antemano las condiciones de calidad, calibres, presentación y entrega requeridas. A partir de la fijación de todas estas variables de producto y distribución, la central de compra decide diariamente en función del precio ofertado, recibiendo el producto en su central y redirigiéndolo a los puntos de venta. El aprovisionamiento tiende a realizarse en origen en su mayor parte y siempre que sea posible. Las centrales de compra organizan sus compras con cooperativas y SAT, y en cada vez menor medida, recurriendo a los mercados centrales. En el cuadro 10 se especifican los detalles sobre las principales plataformas existentes en las principales empresas de distribución minorista para la comercialización de productos hortofrutícolas. Así, destacan MERCADONA, S.A. y el Grupo EROSKI en la comercialización de frutas y hortalizas a través de estas centrales de manipulación.

El colectivo de los *mercados municipales de abastos* ha tenido, y aún tiene, un papel muy importante en la comercialización hortofrutícola.

Cuadro 10

PRINCIPALES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA CON PLATAFORMAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS

Empresa	Instalaciones (m <sup>2</sup> )	Volumen comercializ. en 1993 (t)	Composición
MERCADONA, S.A.	10.300	109.000	54% origen (3)
Grupo EROSKI (4)	16.400	79.000	95% origen
Super SABECO, S.A.	3.000	50.000	origen/merco
Super CAPRABO, S.A.	1.350	30.000	60% origen
Grupo UNIGRO	2.500	29.913	65% origen
ALCAMPO, S.A.	3.000	28.000	merca/origen
DAGESA	1.000	25.000	50% origen
Grupo GALICIA	5.000	24.000	90% origen
Grupo SYP	1.600	19.000	60% origen
SIMAGO, S.A.	21.000 (1)	18.000	60% origen
Condal Aliment, S.A.	1.575	12.875	42% origen
C. Comer. PRYCA	5.000 (1)	n.d.	n.d.
C. Comer. CONTINENTE	n.d.	n.d.	95% origen
El Corte Inglés, S.A.	20.000 (2)	n.d.	n.d.

(1) Superficie global; (2) Estimación; (3) Origen = centrales manipuladoras; (4) En la actualidad Eroski y Consum forman pertenecen al mismo grupo empresarial.

Fuente: Alimarket (1994).

la minorista. Sus problemas de competitividad están ligados a la intensidad de la competencia próxima, siendo especialmente intensa por parte de supermercados, hipermercados y grandes superficies. Además, pese a sus importantes cualidades de profesionalidad, la variedad y calidad de los productos, todos han sufrido un deterioro en su cuota de mercado debido a instalaciones anticuadas, envejecimiento de los comerciantes (la mayoría son personas de edad en torno a los 50 años), mayoritario horario sólo de mañana, o escasez de aparcamientos (Secretaría de Estado de Comercio 1989). Así, el mantenimiento de la cuota de mercado en su clientela tradicional (mayoritariamente personas maduras) es insuficiente, y la captación de los segmentos jóvenes del mercado sin tradición en este tipo de comercio se configura especialmente difícil. Todos estos factores han provocado una caída en la imagen de estos mercados. En este contexto, podemos decir que actualmente se configura como una forma comercial minorista en decadencia y necesitada de reformas.

También se observa un factor que, aunque minoritario, ha crecido de forma destacada en España. Se trata de las *cooperativas de consumidores*. Aunque no todas incluyen entre su surtido productos hortofrutícolas, sí existe alguna organización de este tipo muy destacada en la distribución detallista, y que incluso posee su propia central de distribución, como es el caso de Eroski. En el cuadro 11 se muestra la evolución seguida por algunas de principales cooperativas de consumo de España.

Cuadro 11

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES  
COOPERATIVAS DE CONSUMO (M. de pta)

Cooperativa	1989	1993	Variación (%)
Eroski S. Coop.	59.994	123.420	106
Consum S. Coop.	13.400	45.386	239
Bide Onera	3.245	3.408	5
Coop 70	757	2.610	245
La Merced	2.020	2.136	6
San Carlos	1.185	1.648	39
San Sebastián	546	739	35
Grupo Castilla La Mancha	520	703	35
Coborja	509	550	6
San Crispín	596	527	-12

Fuente: Sáinz de Vicuña (1996).

Finalmente, con las condiciones y circunstancias que caracterizan la distribución comercial de frutas y hortalizas, en el cuadro 12 se muestra la configuración del aprovisionamiento de productos hortofrutícolas por tipo de establecimiento minorista.

### 3.3. Cambios en el mercado mayorista

Tradicionalmente, los asentadores han venido dominando el mercado mayorista de frutas y hortalizas. Sin embargo, ahora son objeto de la presión de sus compradores, es decir, de los distribuidores minoristas.

Los almacenistas en origen y en destino constituyen un colectivo de intermediarios que se enfrentan a un futuro problemático e incierto debido, esencialmente, al aumento en la concentración de la distribución minorista que está *desplazando a esos mayoristas tradicionales*. Por un lado, la competencia de la gran distribución y, por otro, la creciente –aunque pausada– organización de la producción, dejándose notar sus efectos de forma lenta aunque progresiva. Muestra de este último factor es que muchos productores se estén instalando en los mercados centrales de destino para realizar desde allí su función distributiva.

El mantenimiento de estos almacenistas tradicionales viene en parte por la desorganización de los productores y por la cuota que todavía

Cuadro 12

#### FORMAS DE APROVISIONAMIENTO DE FRUTAS Y HORTALIZAS DEL COMERCIO MINORISTA

Proveedor	Tipo de minorista			
	Tradicional	Supermercado	Hipermercado	Otros
Productor independiente	7,5	7,6	12,3	5,9
Productor agrupado	1,2	6,5	5,2	2,5
Mayorista de origen	11,0	11,7	11,0	10,5
Mayorista de los mercados	67,8	61,4	59,0	66,1
Mayorista fuera de mercados	10,8	10,5	5,6	12,1
Otros detallistas	0,9	0,3	1,6	0,9
Otros proveedores	0,8	2,0	5,3	2,0

Fuente: Casares y Rebollo (1997).

tienen las tiendas tradicionales, formando un circuito cerrado que se autoalimenta y que hace que el interés que ha mostrado desde algunos años la «gran distribución» por estos productos no tenga un fiel reflejo en resultados concretos (Barco 1995, p. 108).

La cada vez más *importante comercialización directa entre cadenas de distribución y organizaciones de productores* (OP) y cooperativas de segundo y ulterior grado está llevando a debilitar el papel de los tradicionales almacenistas en origen, así como de los centros de contratación. Éstos están recurriendo a procesos de fusión y asociación para competir, como, por ejemplo, el de ocho de las catorce alhóndigas almerienses que subastan productos hortofrutícolas se han unido en la S.A.T. Costa de Almería en búsqueda de sinergias. El volumen comercializado por las cadenas de distribución es creciente, y en lugar de adquirir sus productos a los almacenistas de origen, compran directamente a las OP, buscando el beneficio no sólo por la vía de mejores precios, sino también imponiendo sus requerimientos de calidad y logística.

De hecho, el crecimiento experimentado en la cuota de comercialización de la red de mercas en los recientes años (del 38,36% en 1989 al 47,22% en 1994), unido al notable crecimiento experimentado también por la gran distribución, indica que los almacenistas tradicionales están siendo desplazados del mercado progresivamente por estos colosos de la distribución agroalimentaria.

Esta crisis se ha visto acentuada por la estrategia seguida por estos intermediarios, que han primado al mercado exterior proporcionando los productos de mejor calidad, en detrimento del interior, a donde se destinaban productos de calidad inferior. Este factor ha contribuido a la formación de las centrales de compra como forma de no depender de las calidades y variedades de estos mercados, homogeneizando la oferta de todos los puntos de venta.

La red MERCASA, protagonista principal del mercado mayorista de frutas y hortalizas, se configura como el principal agente de distribución mayorista, con mayoría absoluta, debido a la todavía importancia de los comercios tradicionales en España, el desarrollo todavía inicial de las centrales de compras y plataformas de distribución, y por su apuesta por proporcionar centros con equipamientos colectivos de gran envergadura donde se integran las funciones de aprovisionamiento con las complementarias de transporte, almacenamiento, conservación, y, en general, de todo tipo de servicios. Con objeto de conocer la influencia que la evolución de las distintas formas comerciales minoristas tienen sobre los Mercas, como estableci-

mientos mayoristas, en el cuadro 13 se muestra la evolución de las cuotas de mercado entre las diferentes formas comerciales minoristas. Puede observarse el predominio de los Mercas, aunque con un ligero y continuo descenso.

### 3.4. Cambios en la producción

Los cambios en las organizaciones empresariales de origen vienen presididos por tres variables:

- el paso de una agricultura tradicional a otra de intensa innovación tecnológica y con gran importancia de la información;
- el deseo de captar una mayor participación en el valor añadido del producto;
- el interés por controlar más la comercialización de sus productos; y
- las exigencias de las cadenas de distribución minoristas europeas orientadas a asegurar un cierto volumen de suministros, altos niveles de calidad, las condiciones de cultivo, etc.

Estos requerimientos exigen la formación de organizaciones más eficientes. El *factor tecnológico* se ha convertido en un elemento determinante de la competitividad (Ramos 1991). El modelo de produc-

Cuadro 13

#### EVOLUCIÓN DE LAS CUOTAS DE MERCADO DE LA RED DE MERCAS EN FRUTAS Y HORTALIZAS

Minorista	1988		1990		1992		1994	
	Frutas	Hortal.	Frutas	Hortal.	Frutas	Hortal.	Frutas	Hortal.
Productor independiente	7,34	7,25	7,37	7,24	7,42	7,31	7,60	7,46
Productor agrupado	2,64	2,56	2,77	2,70	2,94	2,84	3,42	3,28
Mayorista de origen	11,06	11,02	11,06	11,01	11,09	11,04	11,09	11,05
Mayorista de Mercas	65,96	66,06	65,75	65,86	65,52	65,66	64,74	64,95
Mayor. fuera de Mercas	10,85	10,94	10,81	10,93	10,76	10,86	10,54	10,67
Otros detallistas	0,79	0,80	0,79	0,80	0,77	0,79	0,78	0,79
Otros productores	1,36	1,37	1,44	1,46	1,50	1,50	1,82	1,79

Fuente: Casares y Rebollo (1997).

ción artesanal, menos productivo y más sometido a incertidumbres, está dando paso a otro de tipo «industrial», donde los diferentes elementos de riesgo están sometidos a control, incrementándose su productividad de forma significativa.

Es necesaria una planificación íntegra de toda la actividad, que debe comenzar en los mismos cultivos y alcanzar todos los aspectos organizativos, financieros y comerciales de las organizaciones agrarias. Esto no sólo se refiere a las calidades o variedades, sino también a los volúmenes, ya que la organización de productores requiere conocer de antemano sus disponibilidades de productos para establecer acuerdos de suministro con los clientes. El agricultor actúa cada vez más de forma asociada, en forma de cooperativas, o S.A.T., consciente de la necesidad de concentrar su oferta para acceder a los mercados y como medio de obtener toda una gama de servicios tales como asesoramiento, reducción del precio de coste de sus inputs, más y mejor acceso a las ayudas públicas, etc. A este respecto, las cooperativas hortofrutícolas se integran en las organizaciones territoriales de cooperativas, y a través de ellas en la Confederación de Cooperativas Agrarias de España. Y las asociaciones de exportadores se integran en FEPEX, catalogada como Asociación de Exportadores por el MAPA. Otro tipo de organizaciones de interés son las asociaciones interprofesionales, pero no terminan de consolidarse en España.

La implantación de la PAC en los países miembros también ha tenido sus repercusiones en las organizaciones productivas y comercializadoras. Así, desde el área de la producción hortofrutícola se plantea la necesidad de conseguir mayores cotas de concentración de la oferta y de su regulación en la fase de producción a través de las *Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas* (OPFH), con especial atención a los productos incluidos en el Anexo II del Reglamento (CEE) 1035/72, ya que es en los mencionados productos donde está instaurado un sistema de precios e intervenciones que garantiza la compra de los mismos a entidades que efectúen operaciones de retirada en el caso de distorsiones en el mercado.

En el cuadro 14 se recoge la evolución experimentada por las OP reconocidas, clasificadas por comunidades autónomas en España y en función de la normativa bajo la cual se han desarrollado. Como aspecto destacable hay que reseñar que las Agrupaciones de Productores Agrarios (APA) constituidas por la Ley 29/72 debían ser cooperativas o SAT para obtener el reconocimiento como OPFH, aspecto éste que ha sido liberalizado por la normativa comunitaria. En cualquier caso, la cooperativa es la forma jurídica más utilizada



## Cuadro 14

## BALANCE DE LAS OPFH RECONOCIDAS CONFORME AL ARTÍCULO 13 DEL REGLAMENTO (CEE) 1035/72 DEL CONSEJO, DE 18 DE MAYO, Y RD 1101/86, DE 6 DE JUNIO

Autonomía	APA hortofrutícola (al 31/12/95)	APA (Ley 29/72) homologadas (al 31/12/95)	OPFH reconocidas conforme al RD 1101/86 (al 31/12/90)	OPFH reconocidas conforme al RD 1101/86 (al 31/12/95)
Andalucía	20	12	11	45
Aragón	8	7	9	27
Asturias	0	0	0	0
Baleares	1	0	3	9
Canarias	11	0	0	3
Cantabria	0	0	1	1
Castilla-La Mancha	5	3	5	18
Castilla y León	2	0	0	3
Cataluña	51	35	25	78
Com. Valenciana	56	56	70	164
Extremadura	7	2	1	7
Galicia	0	0	0	0
Madrid	0	0	0	0
Murcia	13	11	17	51
Navarra	7	1	0	5
País Vasco	1	0	0	0
La Rioja	4	0	2	6
TOTAL	186	127	144	417

Fuente: MAPA (1996).

en la UE, con un 75% de todos los casos según estiman Munuera *et al.* (1997). Puede observarse el predominio del levante español en el reconocimiento de este tipo de organización, al suponer Cataluña, Valencia y Murcia el 70% del total nacional.

La PAC ha venido impulsando el desarrollo del asociacionismo agrario y la concentración de las unidades productivas como ejes de la organización de los mercados de origen. La importancia de la cooperativa en la Unión Europea presenta cierta dispersión, como puede verse en el cuadro 15. La participación de las cooperativas en los intercambios agrícolas es particularmente alta en el Benelux y Alemania, siendo también de cierta importancia en Francia. En España esta forma de integración tiene una importancia creciente, aunque no es mayoritaria como ocurre en otros países de la UE.

Cuadro 15

## PRODUCCIÓN AGRARIA VENDIDA POR MEDIO DE LAS COOPERATIVAS EN LA UE

País	Frutas		Hortalizas	
	1993	1994	1993	1994
Bélgica	65-75	65-75	75-85	75-85
Dinamarca	70-80	70-80	70-80	70-80
Alemania	20-40	20-40	55-65	55-65
Grecia	51	57	12	3
España	32	37	15	12
Francia	45	45	35 (2)	35 (2)
Irlanda	14	14,3	8	17,5
Italia	40 (1)	40 (1)	13	13
Luxemburgo	10	–	–	–
Holanda	85	85	67	67
Austria	–	18	–	28
Portugal	–	–	–	–
Finlandia	15-20	15-20	5	5
Suecia	–	20	–	53
Reino Unido	27	25	10	34

(1) Cítricos, 43% no incluido en el porcentaje indicado; (2) Patatas excluidas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (196 y 1997c).

La consecuencia de estos fenómenos es el *aumento en las integraciones hacia adelante y la concentración empresarial*. Surgen entre los productores intentos de *concentrar su oferta* para responder de forma adecuada a la demanda concentrada. Así, están proliferando las cooperativas agrarias de segundo y posterior grado por las diversas Comunidades autónomas para concentrar la oferta y conseguir mejores condiciones. Esto supone un importante paso para consolidar las agrupaciones interautonómicas e internacionales. Estas nuevas cooperativas se caracterizan por la contratación de una gerencia que realiza todas las gestiones comerciales de las cooperativas de socios. Aparte de la responsabilidad que adquieren estatutariamente, en la mayoría de los casos avalan con cantidades importantes el cumplimiento de las normas y compromisos de comercialización mediante un documento poco costoso y de fácil ejecución. También surgen organizaciones participadas por productoras que persiguen una comercialización más eficaz, como es el caso de ANECOOP, o de DIFRUSA, empresa murciana constituida por varias productoras para atender al mercado exterior bajo una sola marca, y a la gran distribución en el mercado interior. Y es que la distribución marca la pauta.

La *política de desarrollo de productos* también está siendo afectada por estos cambios. Está teniendo lugar un desarrollo de nuevos productos para atender las exigencias de los consumidores. La preocupación por la calidad de la alimentación es una variable de creciente importancia en la dieta alimentaria del consumidor. Por tanto, se observa un crecimiento de productos más naturales, a la vez que de mayor calidad, controlando más el uso de fitosanitarios y pesticidas. También hay una tendencia, aunque menor, hacia el desarrollo de productos desarrollados con biotecnología e ingeniería genética (cerezas sin hueso, sandías sin pepitas, frutas con un aporte adicional de vitaminas y minerales, ...). Ello implica una mayor complejidad entre los agricultores, requiriendo los servicios de técnicos agrícolas para el uso de abonos y fitosanitarios, diseño de sistemas automatizados de riego, el uso de semillas híbridas, etc.

Se observa también un uso creciente de las *estrategias de diferenciación del producto* vía Denominación de Origen y de Calidad. Así, podemos citar las denominaciones de origen de los nísperos de Alicante («Nísperos Callosa d'En Sarriá») y de su uva («Uva de Mesa embolsada Vinalopó»), y una Denominación Específica («Cerezas de la montaña de Alicante»). Esta estrategia también está siendo muy utilizada en Cataluña, donde desde 1984 se han otorgado seis Denominaciones Regionales de Calidad, siempre con la marca de calidad Q: manzanas de Girona y de Plana d'Urgell, melocotones del Penedés y de Pinyana, cerezas del Baix Llobregat y fresas del Maresme. En hortalizas podemos citar la alcachofa de Tudela, amparada por Denominación de Calidad, la patata de Alava, reconocida por el Label Vasco de Calidad Alimentaria, y la patata de Galicia, con un reconocimiento del gobierno autonómico como "producto galego de calidade". El resto de hortalizas con una calidad reconocida se destinan a uso industrial, como es el caso del pimiento del piquillo de Lodosa, con Denominación de Origen; el espárrago de Navarra, con Denominación Específica, y la chufa de Valencia, cubierta por una Denominación Específica. Aunque la cuota de mercado de estos productos aún no es alta, sí que tienen una importante potencialidad, al igual que la agricultura ecológica (García y Langreo 1993; Sainz 1996b).

#### **4. IMPLICACIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN: MODIFICACIÓN EN LA ESTRUCTURA DEL CANAL**

El conjunto de cambios y tendencias analizados está llevando a una progresiva modificación de la estructura de la distribución hortofru-

tícola y agroalimentaria, tal y como ha venido teniendo lugar tradicionalmente, y que se traduce en un acercamiento de la producción al consumidor.

Los diversos cambios a los que se enfrenta la producción agroalimentaria están generando la necesidad de una *coordinación vertical* entre los diferentes agentes del canal que conduzca a unos intercambios más eficientes. Asimismo, esta coordinación se ve favorecida por el creciente interés del consumidor en conocer el origen y el procesamiento del producto y la necesidad de los productores por asegurar la salida y el destino de sus productos (Wierenga 1997). Cada empresa del canal ha de desarrollar un conjunto de actividades que generen valor al comprador (Porter 1985), de forma que sólo sobrevivirán aquellas que puedan demostrar que sus funciones merecen ser pagadas. En este proceso de coordinación vertical, una de las formas que más predomina es la de contratos de las empresas de distribución con los proveedores en las que se establecen cantidades, precios, períodos, y otras condiciones. Asimismo, se observa una creciente participación de las cadenas de distribución en el diseño del producto (Caldentey 1998).

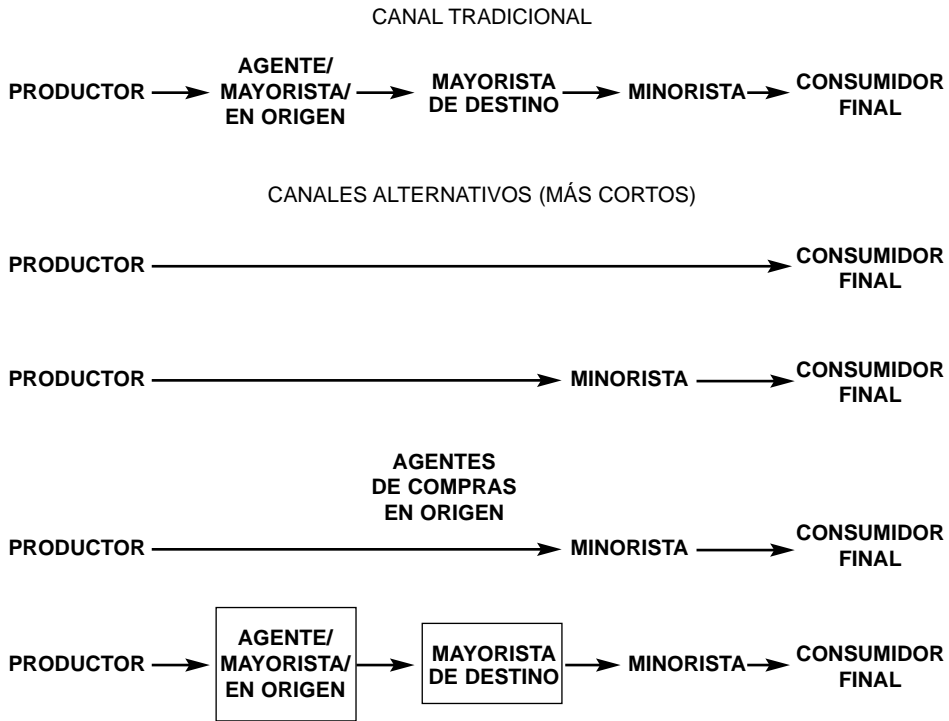
La configuración del canal de comercialización se está viendo modificada, originándose múltiples estructuras en función también del producto, el área geográfica y el tiempo. Podemos señalar cuatro estructuras genéricas diferentes del esquema tradicional (ver figura 1) que dan lugar a configuraciones alternativas del canal de distribución, y que están produciendo un acortamiento en la longitud del canal como puede verse en la figura 3.

- 1) El **canal directo** es la primera configuración alternativa del canal que se observa. Este canal siempre ha existido, pero de forma residual, ya que los productores no poseen las capacidades comerciales para poner el producto en condiciones adecuadas a todos los consumidores finales. El producto sólo es objeto de puesta en mercado una vez, con lo que ciertas categorías de costes de distribución pueden verse notablemente reducidas. Las funciones de los agentes de comercialización tradicionales no son eliminadas, sino que son asumidas por los productores o por las fórmulas integrativas que se utilicen (cooperativas de consumidores), eliminando únicamente el carácter especulativo del agente de comercialización.

Este canal se plasma en dos formas principales: *ventas que los productores realizan directamente en los mercadillos* de zonas de producción, y la comercialización a través de *cooperativas de consumo*.

Figura 3

### LOS CANALES ALTERNATIVOS (GENÉRICOS) AL CANAL TRADICIONAL



Fuente: Elaboración propia.

El primer tipo tiene lugar en zonas rurales, fundamentalmente por razones de proximidad geográfica a los centros de producción y de vecindad. En el segundo destaca Eroski. El hecho de que los productores hortofrutícolas no estén adoptando una estrategia de marketing directo, y el bajo desarrollo del cooperativismo de consumo en España hacen que la importancia de este canal sea muy pequeña.

- 2) Se distingue una segunda configuración consistente en la **relación directa entre minorista y productores**. El minorista asume todo el proceso de intermediación entre productores y consumidores, resultando dos puestos en mercado del producto. Por puesta en mercado entendemos el hecho de enfrenar a oferta y demanda para realizar intercambios. Originariamente tenía lugar en poblaciones cercanas a las zonas de producción, donde al

detallista se abastece directamente del agricultor. Pero la mayor parte de los intercambios que se configuran bajo este tipo de canal tienen lugar como consecuencia de las integraciones horizontales de productores y las de detallistas, distinguiendo en éstas las cooperativas de detallistas de las cadenas sucursalistas. Como puede verse en el cuadro 12 –resumen de cuotas de aprovisionamiento de productos hortofrutícolas por tipo de establecimiento minorista–, el comercio tradicional se aprovisiona directamente de productos en un 8,7%.

En las *cadenas de detallistas*, dado que existe voluntariedad de compra por parte del socio, la capacidad comercial de la cooperativa se ve notablemente reducida. Por ello, estas organizaciones tienen un abastecimiento mixto, adquiriendo también sus productos a los mayoristas del canal tradicional (La Jara 1988).

En las *cadenas sucursalistas* y *de hipermercados* no existen esos problemas de voluntariedad, ya que ésta depende de la empresa central. Esta «gran distribución» ha tenido un desarrollo espectacular en los últimos años y constituye la principal amenaza para los mercados mayoristas. En muchos casos actúan únicamente como detallistas, ya que los productores asumen las funciones propias de los mayoristas en destino. En otros casos, a través de centrales de compra y plataformas de distribución, realizan también funciones de manipulación del producto. El aprovisionamiento directo de supermercados e hipermercados desde la producción alcanza el 14,1% y el 17,5%, respectivamente, mostrando una tendencia creciente.

- 3) El tercer tipo de comercialización es el que tiene lugar entre **minoristas y productores a través de un agente de compras en origen**. Aquí, el minorista asume la intermediación con el productor a través de un agente en origen que compra en su nombre, ya que suele conocer la mayor parte del proceso de intermediación entre productores y consumidores, resultando dos puestas en mercado del producto. Este circuito tiene una importancia menor que la anterior, ya que las principales organizaciones minoristas nacionales actúan en el canal anterior. Aquí actúan algunas cooperativas de detallistas, pero el desarrollo de este canal reside en la coordinación de los grupos minoristas, a través de compradores de organizaciones regionales o nacionales, en las zonas de producción, pudiendo asumir, incluso, la función de mayorista en origen. Este canal también existe a nivel de comercio internacional, en el que posee cierta importancia, ya que

muchas cadenas de distribución minoristas y grupos de compra europeos se abastecen directamente en los mercados de producción españoles a través de un agente de compras.

- 4) Un cuarto tipo de canal alternativo al tradicional se corresponde con el que tradicionalmente se ha denominado **circuito paralelo imperfecto** (La Jara 1988). Son aquellos en los que se elude el mercado central de destino, pudiéndose reducir alguna figura del canal comercial tradicional –el mayorista de origen o el de destino–, aunque el comercio detallista normalmente va a estar presente. Pero existen más posibilidades, y dentro de éstos hay que incluir todas aquellas acciones en las que a través de integraciones un escalón asume el papel de otro, u otros, en el circuito comercial. Son, pues, muy variadas las combinaciones posibles.

## 5. CONCLUSIONES

Después de todo lo analizado, se extrae una conclusión global: las estructuras empresariales del sector agroalimentario están siendo objeto de los efectos de los altos niveles de competitividad en la distribución minorista alimentaria. En particular, el sector hortofrutícola se encuentra inmerso en el devenir del sector alimentario; así, los fenómenos de concentración y de integración de funciones están alcanzando a todos los niveles de la distribución hortofrutícola, los cuales en España, al menos, han estado al margen de batallas competitivas. Este fenómeno se ve acrecentado por la liberalización de los mercados agrarios ante los nuevos escenarios de la PAC.

Si no se desea llegar al nivel de dependencia y conflicto con los distribuidores que existe en otros sectores alimenticios –materializado en duras condiciones de pago, bajos precios, etc., para los proveedores–, se deben llevar a cabo diversas estrategias de desarrollo desde el sector. Los productores deben reaccionar y contribuir a una organización del canal que no permita las situaciones de extremo dominio por parte de los minoristas. Esto supone la creación de potentes organizaciones productoras con capacidad para atender las necesidades de los consumidores en términos de volúmenes, variedad, calidad, continuidad a lo largo del año y eficacia en la logística. El desarrollo cooperativo habido en España muestra esta tendencia, aunque un signo de semejante progreso como es el reconocimiento de las OP como OPFH muestra que éstas se concentran en las comunidades mediterráneas, siendo mucho más escasas en el resto.

No se debe caer en la idea de que la superioridad del producto hortofrutícola español frente al del resto de la UE es suficiente para competir con éxito, ya que terceros países también son importantes, y los niveles de liberalización de los mercados agrarios son cada vez mayores, en particular, debido a los acuerdos preferenciales. Estas producciones constituyen una poderosa arma de negociación para los grandes distribuidores. Por tanto, la adopción de estrategias de mejora de la productividad, diferenciación del producto y de elevación del nivel de calidad de los productos son necesarias e inevitables.

Este panorama nos lleva a modificaciones en la estructura de la distribución, disminuyendo el número de puestas en mercado del producto y haciendo surgir con fuerza canales más cortos, con alto nivel de coordinación entre las partes y la utilización de forma generalizada de las tecnologías de la información. La dinámica de búsqueda de eficiencia del mercado está conduciendo a que cada vez más los agentes del canal tengan que justificar la necesidad de sus funciones en el canal para que los compradores paguen por sus funciones, fomentándose así la relación directa entre organización productora y minorista. Según la lógica de la Respuesta Eficiente al Consumidor, los puntos de venta minoristas necesitan sistemas eficientes de gestión de sus productos agroalimentarios. La lógica competitiva conduce a que los productores (poseen el producto) y los minoristas (poseen el consumidor) se concentren y ocupen la posición de los mayoristas. Las plataformas y los centros de distribución son un buen ejemplo. Asimismo, las características físicas de los productos hortofrutícolas y la necesidad de competir a nivel de minorista implican medidas como reducciones de costes, productos de mejor calidad, adaptación de los formatos de envasado, o una eficaz distribución física, incentivos todos para una relación directa minorista-productor en la que los mayoristas se configuran como los primeros candidatos a ceder posiciones.

Finalmente, es preciso señalar otros importantes retos a los que se enfrenta la comercialización de productos agroalimentarios, como es el desarrollo del comercio electrónico o la desaparición de las ventajas competitivas generadas por barreras arancelarias y cupos ante la liberalización de los mercados, especialmente de Europa oriental, norte de África y Latinoamérica.

## BIBLIOGRAFÍA

ALIMARKET (1994): «Plataformas Hortofrutícolas. Línea Directa con Origen», *Alimarket*, 64, pp. 48-52.



- ALIMARKET (1999): *Informe Anual '99. Alimentación Perecedera*, Madrid.
- BARCO, E. (1995): «Frutas y Hortalizas», *Distribución y Consumo*, 22 (junio/julio), pp. 91-113.
- CALDENTEY, P. (1998): *Nueva Economía Agroalimentaria*, Madrid: Editorial Agrícola Española.
- CASARES RIPOL, J. y REBOLLO ARÉVALO, A. (1997): «Mercados Minoristas Tradicionales. Situación Actual y Alternativas de Actuación», *Distribución y Consumo*, 32 (febrero/marzo), pp. 75-113.
- COMISIÓN EUROPEA (1991): *L'Incidence des Nouvelles Technologies et de Nouveaux Systèmes de Paiement sur la Distribution Commerciales dans la Communauté Européenne*, Serie Estudios Comercio y Distribución, 17.
- COMISIÓN EUROPEA (1994): *Le Commerce de Détail dans l'Espace Economique Européen. Supplément à le Commerce de Detail dans l'Espace économique Européen*, Luxemburgo: Eurostat.
- COMISIÓN EUROPEA (1996): *La Situation de L'Agriculture dans L'Union Européenne, Rapport 1995*, Luxemburgo: Eurostat.
- COMISIÓN EUROPEA (1997a): *Retailing in the European Economic Area 1996*, Luxemburgo: Eurostat.
- COMISIÓN EUROPEA (1997b): «Libro Verde del Comercio», *Boletín de la Unión Europea*, Suplemento 2/97.
- COMISIÓN EUROPEA (1997c): *La Situation de L'Agriculture dans L'Union Européenne, Rapport 1996*, Luxemburgo: Eurostat.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1997): «Comprar, otra Vía para la Expansión», *Distribución Actualidad*, 254 (enero), pp. 8-12.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1993): «El Sector de Frutas y Hortalizas y la "Gran Distribución"», *Distribución y Consumo*, 11 (agosto/septiembre), pp. 72-75.
- GARCÍA AZCARATE, T. y LANGREO NAVARRO, A. (1993): «Frutas y Hortalizas Frescas. Un Sector Líder con Problemas», *Distribución y Consumo*, 11 (agosto/septiembre), pp. 52-69.
- HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. y MUNUERA ALEMÁN, J. L. (1997): «Consideraciones sobre la Competitividad de la Empresa de Comercialización Hortofrutícola», *Distribución y Consumo*, 35 (agosto / septiembre), pp. 92-107.
- LA JARA AYALA, F. DE (1988): *La Comercialización Agroalimentaria en España*, Madrid: Servicio de Extensión Agraria (MAPA).
- MERCASA (1997): *Guía de Empresas y Servicios de la Red de Mercas*, Madrid: Empresa Nacional Mercasa.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (1996): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación Españolas en 1995*, Madrid: Secretaría General Técnica (MAPA).
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (1998): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación Españolas en 1995*, Madrid: Secretaría General Técnica (MAPA).
- MÚGICA GRIJALBA, J. M. (1992): «España. La Nueva Organización del Mercado», *Distribución y Consumo*, 7 (diciembre/enero), pp. 13-30.

- MUNUERA ALEMÁN, J. L.; ARCAS LARIO, N.; GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D.; MARTÍN FERNÁNDEZ, M.; MEROÑO CERDÁN, A. L., y RUIZ DE MAYA, S. (1997): *Estudio sobre las Entidades Asociativas Agrarias de Comercialización de la Región de Murcia*, Murcia: Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia.
- PORTER, M. E. (1985): *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Barcelona: Plaza y Janés.
- RAMOS REAL, F. (1991): «Estrategias de la Distribución Alimentaria: Perspectivas para el Sector Hortícola Español», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, 157 (julio-septiembre), pp. 153-180.
- SAINZ, J. M. (1996): «Alimentos con Historia. Alimentos de Calidad», *Distribución y Consumo*, 31 (diciembre/enero), pp. 51-67.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, V. (1996): *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*, Madrid: Esic.
- SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO (1989): *Centros Comerciales y Mercados Minoristas. Informe y Directorio*, Colección Estudios, nº 41, Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda.
- SUMPSI VIÑAS, J. M. (1996): «La Agricultura Española ante los Nuevos Escenarios de la PAC», *Revista Española de Economía Agraria*, 176-177 (abril-septiembre), pp. 265-301.
- WIERENGA, B. (1997): «Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel», en Berend Wierenga *et al.* (eds.) *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, Dordrecht: Kluwer.

## RESUMEN

### Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios

El presente trabajo se encuadra dentro del análisis de la competitividad del sector agroalimentario español. Se analizan los cambios y tendencias en la distribución comercial, considerando tanto los factores del entorno europeo como la propia realidad nacional. Cada una de las etapas de la distribución (desde la producción al consumo final, pasando por mayoristas y minoristas) es estudiada para poner de manifiesto cómo está evolucionando la organización de la distribución hortofrutícola. Se proporcionan datos que ponen de manifiesto los diversos fenómenos que caracterizan al sector y que están alterando las tradicionales estructuras empresariales, resaltando la concentración e integración empresarial. Los autores ponen de manifiesto la nueva organización del canal de comercialización hacia canales más cortos en los que los tradicionales mayoristas se enfrentan a un futuro difícil. Finalmente, los autores señalan retos y oportunidades que van a tener un impacto estratégico sobre la organización de la distribución agroalimentaria, entre otros: la necesidad de coordinación vertical, la incorporación masiva de las tecnologías de la información y la incorporación de la filosofía de respuesta eficiente al consumidor.

**PALABRAS CLAVE:** Distribución comercial, comercialización agroalimentaria, competitividad agroalimentaria.

## SUMMARY

### **Analysis of changes in agrifood marketing channels**

Present work is concerning with the competitiveness analysis of spanish fruit and vegetable sector. Changes and trends in commercial distribution are analyzed taking into account european environmental factors as well as the spanish in itself. Each stage of distribution (from production to consumption, wholesaling and retailing in- is examined to reveal how organizational patterns in fruit and vegetable marketing channels is evolving. It is provided data that demonstrate several phenomena that characterize this sector are modifying traditional agricultural business structures, emphasizing concentration and business integration, among others. According to the authors, fruit and vegetable marketing channels organization is evolving from a traditional configuration towards a parallel one. Under this growing trend, wholesalers face up to a awkward future. Finally, authors state challenges of changes and opportunities with a significant impact over the organization of the agrifood channel, such as vertical coordination, incorporation of information technologies and the efficient consumer response's philosophy. Recommend several strategic guide lines for producer organizations compete successfully in view of challenges of changes in fruit and vegetable marketing.

**KEYWORDS:** Marketing channel, agricultural marketing, agrifood competitiveness.

