



Presente y futuro de la comercialización de cítricos

JOSÉ M. PLANELLS. Director general de Anecoop

JOAN MIR. Subdirector Anecoop. Universitat de València

La exportación española de cítricos ha ido perdiendo fuerza con respecto al conjunto de la exportación hortofrutícola. El cuadro 1 nos indica unas cifras de esta evolución en el período 1980 a 2007. Los cítricos representaban cerca del 60% del total de las exportaciones españolas de frutas y hortalizas en el año 1980; 27 años más tarde, en el año 2007, sólo representaban un 37, aproximadamente aunque bien es cierto que en este período la cantidad se ha multiplicado por 2,43.

Es claro que los sectores productores y comercializadores de los productos no cítricos han tenido un dinamismo superior al de los cítricos; mientras los cítricos españoles han perdido cuota en los mercados más representativos, otros productos han ido ganándola, quizás han cumpli-

do mejor sus “deberes” estos últimos respecto a los primeros.

Así y todo, España, en cítricos, continúa siendo el primer país exportador mundial y uno de los primeros países productores, siendo referente por la calidad de sus productos y por la composición varietal de su producción, así como por sus centros de investigación y desarrollo.

A continuación y en el resto del desarrollo de este trabajo nos referiremos, dentro de los cítricos, únicamente a dos grupos de productos tanto por su importancia en el global como por su importancia en el área productiva a la que nos dirigimos, éstos serán: mandarinas y naranjas.

Dentro de España, la Comunidad Valenciana continúa siendo la que cuenta con mayor producción de mandarinas y na-

ranjas; a pesar de ello, en los últimos 10 años se ha producido una serie de variaciones, ligeras en mandarinas y más importantes en naranjas, en lo referente a la producción de otras comunidades.

El cuadro 2 nos muestra la evolución de la producción de mandarinas en las zonas productivas más importantes. Por otra parte, el gráfico 1 nos muestra la misma evolución reflejada en porcentajes.

La producción total de mandarinas puede haber subido, en su promedio, entre 450.000 y 500.000 toneladas, de las que aproximadamente la mitad corresponde al crecimiento en la Comunidad Valenciana y el resto a otras comunidades, especialmente Andalucía en su parte occidental.

En lo referente a variedades, indudablemente en estos 10 años últimos se está produciendo una evolución a mayor

CUADRO 1

Evolución de las exportaciones españolas de hortalizas, frutas y cítricos

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2007
Hortalizas	748.584	1.274.892	1.277.573	2.674.541	3.426.055	4.044.199	4.088.213
Frutas	346.754	492.181	640.658	1.480.835	1.851.493	2.258.434	2.216.616
Cítricos	1.554.201	1.559.629	2.362.412	2.793.394	3.349.080	3.082.506	3.781.997
TOTALES	2.649.539	3.326.702	4.280.643	6.948.770	8.626.628	9.385.139	10.086.826

FUENTE: Alimarket/Consejo Superior de Cámaras/Datacomex-Ministerio de Industria.

CUADRO 2

Evolución de la producción de mandarinas españolas. Toneladas

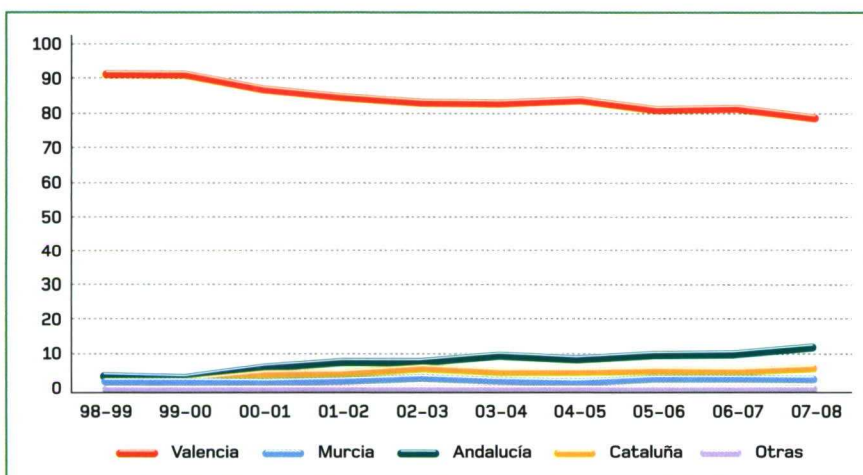
CAMPAÑAS	C. VALENCIANA	MURCIA	ANDALUCÍA	CATALUÑA	OTRAS	TOTALES
1998-99	1.573.498	51.800	63.680	45.449	3.000	1.737.427
1999-00	1.756.758	57.400	67.450	53.100	3.000	1.937.708
2000-01	1.573.116	45.740	120.461	77.849	2.115	1.819.281
2001-02	1.406.065	46.200	137.775	77.849	2.115	1.670.004
2002-03	1.653.196	68.300	157.443	122.978	2.500	2.004.417
2003-04	1.671.066	59.640	195.900	102.181	3.000	2.031.787
2004-05	1.977.072	54.670	209.527	118.960	2.973	2.363.202
2005-06	1.605.121	70.900	198.661	112.272	2.200	1.989.154
2006-07	1.965.779	86.156	244.212	130.000	2.925	2.429.072
2007-08	1.628.507	66.800	250.802	127.864	2.000	2.075.973

FUENTE: MAPA/Previsiones Cosecha de Cítricos.



GRÁFICO 1

Evolución porcentual de la producción de mandarinas



calidad organoléptica y precocidad; las clementinas, aparte de las precoces que son las que mayor cambio cualitativo están teniendo, se concentran en media estación en las clemenules. Las variedades híbridas dentro del grupo mandarinas representan aproximadamente un 25% den-

tro de la producción del grupo y se caracterizan por ser de comercialización tardía; finalmente, dentro del grupo quedarían las satsumas y similares, que representan menos de un 10% en la producción del grupo y su destino más importante es la transformación.

Hay que destacar que la tendencia seguida en las nuevas plantaciones está incidiendo, de forma excesiva, en el grupo de mandarinas precoces que, aun presentando mayor calidad organoléptica, tienen un período corto de comercialización, lo que puede empezar a producir excedentes, a corto plazo, que marquen a la baja el desarrollo de la primera parte de la campaña.

El gráfico 1 nos señala la evolución de lo que ha representado la cosecha de mandarinas, porcentualmente sobre la producción española, en las diferentes comunidades autónomas.

Sube el porcentaje de todas las comunidades autónomas excepto la Comunidad Valenciana, que pasa, en las últimas 10 campañas, desde el 90% a aproximadamente el 80%. Con todo, la Comunidad Valenciana aún representa el 80% del total de la producción de la mandarina española y, por tanto, un referente obligatorio y más teniendo en cuenta la enorme importancia, dentro de las producciones

«L'Horta a la seua porta»



En verdura, fresca es *calidad*

Carretera d'En Corts, 231. 46013 VALENCIA
Mercavalencia. Tel. y fax: 96 367 03 19

del Hemisferio Norte, de la exportación española en los principales mercados consumidores.

En lo referente a naranjas, en estos 10 últimos años ha habido un crecimiento aproximado de unas 500.000 toneladas, cantidad similar a la de las mandarinas; sin embargo, contrariamente a lo ocurrido con las clementinas, la Comunidad Valenciana no ha participado en este crecimiento productivo.

La distribución varietal española es de aproximadamente el 75% del grupo navels, mitad navelinas y mitad navels, navels late y lane late (aproximadamente un 30% las navels y un 70% el grupo de las lates). El 25% restante para el grupo de las blancas, de las que un 65% son valencianas y el resto blancas selectas; el grupo sanguíneas, actualmente, representa una cantidad testimonial. El gráfico 2 nos presenta la evolución de la producción del grupo naranjas en las principales zonas productoras españolas.

La repercusión de la estabilización de la producción valenciana de naranjas y el ascenso en otras zonas productivas se refleja en una pérdida de un 20%, pasando de un 70% del total de la producción española de naranjas en la campaña 1999-2000 a algo más del 50% en la campaña recién finalizada, porcentaje que es ganado, prácticamente en su totalidad, por la producción de Andalucía.

CUADRO 3

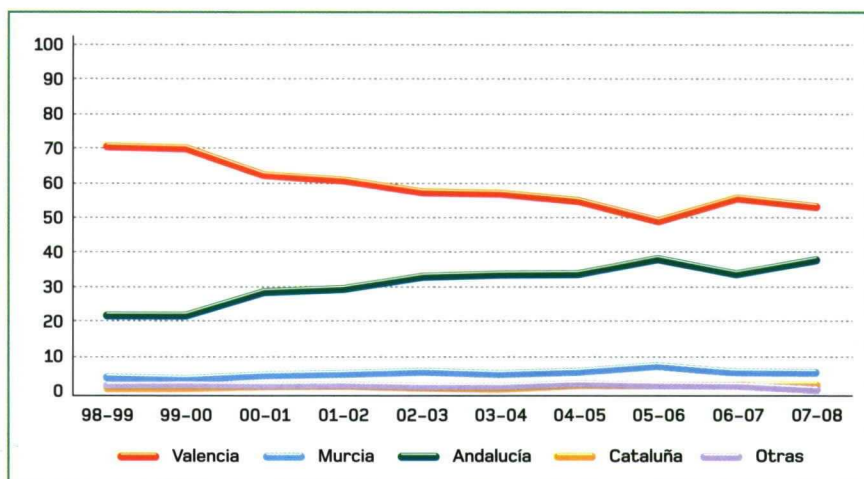
Evolución de la producción de naranjas españolas. Toneladas

CAMPAÑAS	C. VALENCIANA	MURCIA	ANDALUCÍA	CATALUÑA	OTRAS	TOTALES
1998-99	1.668.463	104.380	519.179	40.143	56.200	2.388.365
1999-00	1.750.738	105.380	558.405	41.700	52.700	2.508.923
2000-01	1.683.295	144.070	778.594	51.920	57.380	2.715.259
2001-02	1.666.203	156.350	814.922	51.920	57.380	2.746.775
2002-03	1.645.666	172.540	952.586	46.490	59.000	2.876.282
2003-04	1.742.783	179.315	1.035.247	40.430	60.000	3.057.775
2004-05	1.572.133	183.720	978.093	63.390	75.580	2.872.916
2005-06	1.081.945	175.610	848.339	46.573	52.000	2.204.467
2006-07	1.736.449	187.580	1.070.523	72.000	73.250	3.139.802
2007-08	1.425.210	160.255	1.021.780	43.481	35.000	2.685.726

FUENTE: MAPA/Previsiones Cosecha de Cítricos.

GRÁFICO 2

Evolución porcentual de la producción de naranjas



EL MERCADO

Nuestros cítricos compiten en un mercado con unas determinadas características: relación con la competencia, reglas de juego y de influencia de la distribución comercial, así como del comportamiento, apetencias y prioridades del propio consumidor, muchas veces considerado como “el rey”, pero que normalmente asiste al espectáculo que le presentan con una influencia escasa en el desarrollo del mismo.

El comportamiento de los consumidores

El comportamiento del consumidor es la consecuencia del conflicto que surge entre los valores sociales actualmente en alza, que en muchas ocasiones son contradictorios en sí mismos, tal y como sucede con el hedonismo y la búsqueda de placer y comodidad, frente a la defensa de los alimentos saludables, naturales y respetuosos con el medio ambiente (Martínez, J.A., 1999).

En este sentido, si bien todos los valores que acercan al consumidor hacia el respeto a la naturaleza y la búsqueda de una alimentación sana y equilibrada propician el consumo de frutas y hortalizas, los valores relativos al hedonismo, la comodidad y el ocio, por el contrario, dificultan en muchas ocasiones este consumo y favorecen el de productos sustitutivos.

Además, existe una serie de factores que tienden a modificar los comportamientos de compra y consumo:

- Incorporación de la mujer al mundo laboral y retraso en la maternidad.
- Envejecimiento de la población.
- Incremento de hogares con uno o dos miembros.
- Comida fuera del hogar y snacking.
- Poco tiempo dedicado a la compra y a la preparación de los alimentos.
- Culto al cuerpo: sensibilidad a la dieta y a la salud.
- Deseo de comodidad y búsqueda de lo fácil en la compra y consumo de los productos.



- Exigencia de información sobre los productos y consumidores más entendidos.
- Demanda de nuevos productos: ecológicos, enriquecidos y funcionales.
- Aceptación de avances tecnológicos en los alimentos, aunque se reivindique lo natural.
- Valor en alza del ocio.
- Satisfacción con la oferta actual.
- Búsqueda de entretenimiento, nuevas sensaciones y pequeños placeres por medio del consumo.
- Consumidores étnicamente más diversos.

La mayor parte de los consumidores, independientemente de sus actitudes, expectativas, deseos y necesidades, demandan productos seguros, con garantía alimentaria, respetuosos con el medio ambiente desde la fase productiva hasta el embalaje y posterior reciclaje, y con calidad, aunque no desean pagar un sobreprecio por ello (Planells y Mir, 2002).

Para García (2002), en el futuro, los consumidores demandarán productos que satisfagan todas sus necesidades, en su mayoría contradictorias. Demandarán productos que a la vez sean:

- Rápidos de preparar y divertidos, pero también sanos.
- Tradicionales y auténticos, pero también de conveniencia.
- Baratos y locales, pero disponibles todo el año.
- Insólitos e importados, pero a un precio asequible.
- Adaptados a sus propias necesidades, pero ampliamente disponibles.
- Homogéneos en apariencia, pero ecológicos.

En definitiva, hoy los consumidores lo quieren todo. Así tenemos un consumidor con múltiples caras, el consumidor de las 5 es: EGOísta, ÉTNICO, ÉTICO, ECOLÓGICO y E-consumidor (Montserrat, 2007) y por ello los productos alimentarios deberán dar respuesta a la mayor parte de deseos



y estilos de vida y consumo de los consumidores europeos.

Los productos hortofrutícolas reúnen un gran número de características que les deben permitir beneficiarse de estas nuevas tendencias de consumo, pero para ello se ha de potenciar el reposicionamiento en la mente de los consumidores, para que no los perciban sólo como productos destinados a la satisfacción de las necesidades básicas y rutinarias, es decir, como *commodities* o productos de compra repetitiva y aburrida.

Se han de resaltar constantemente las cualidades que hacen a estos productos únicos e irrepetibles, aunque no inimitables: son fáciles de transportar e ingerir, saludables, naturales, sabrosos, frescos, atractivos, sensoriales, nutritivos, de fácil y rápida preparación, una gran mayoría son de una sola ración, y algunos son considerados exóticos, etc.

Un factor clave del necesario reposicio-

namiento es la comunicación con los consumidores basada en las virtudes y ventajas de las frutas y hortalizas que acabamos de destacar, así como otras muchas específicas de algunas variedades, y que hacen que se ajusten en gran medida a los nuevos parámetros de los consumidores europeos.

Por medio de las acciones de comunicación también habrá que intentar contrarrestar las feroces, y en algunas ocasiones desleales, campañas de publicidad de productos sustitutivos. La inversión publicitaria en alimentos industriales es muy superior a la que se realiza en frutas y hortalizas y las campañas publicitarias de estos alimentos han basado, demasiadas veces, sus ejes de comunicación en las virtudes propias de las frutas y hortalizas provocando la confusión entre los consumidores.

Además de las acciones generales de comunicación, es imprescindible realizar

acciones específicas sobre niños y jóvenes, los consumidores del mañana, con el fin de hacerles más atractivo el consumo de frutas y hortalizas, a la vez que se les informa de las ventajas que ello comporta para su salud, intentando mejorar su educación alimentaria para generar en ellos el hábito de su consumo.

Por otra parte, las empresas tendrán que trabajar muy seriamente para adaptarse al mercado en el desarrollo de nuevos productos, formatos y presentaciones, en productos ecológicos, en zumos naturales y mezclas de zumos, en frutas y hortalizas listas para consumir, en nuevas formas y situaciones de consumo, etcétera.

En definitiva, las empresas que componen el sector hortofrutícola español tendrán que hacer un gran esfuerzo por innovar y diferenciarse de sus competidores adaptándose al máximo al mercado y a los nuevos consumidores.

La concentración de la distribución

La distribución europea se encuentra sumida en un momento de cambio como consecuencia de la aceleración del proceso de evolución que viene sufriendo desde mediados de los años 70.

Habría que recordar, como paradigma de esta situación, la fusión, a finales de agosto de 1999, de las dos grandes cadenas francesas, Carrefour y Promodès, que convirtió al nuevo grupo, Carrefour, en líder europeo indiscutible y segundo en el ranking mundial. Desde entonces, los cambios en la distribución europea se han acelerado mucho más. Hemos visto un gran número de compras, fusiones, asociaciones y acuerdos de cooperación, así como el desarrollo espectacular de algunas formas comerciales.

La reciente fusión de Netto (Edeka) y Plus (Tengelmann) cierra, de momento, el capítulo de crecimientos por unión entre cadenas ya existentes y constituye la mayor operación realizada en el *hard discount* alemán, dibujando un nuevo escenario, ya que la compañía resultante, con


eScriggourmet

Lo mejor de lo mejor



Escrig Gourmet es la marca de Escrig Hermanos para el consumidor más exigente. Una cuidada selección de su fruta fresca realizada bajo el criterio *lo mejor de lo mejor*. Cada pieza es elegida cuidadosamente, atendiendo a su calidad y presencia impecable.

Escrig Gourmet cuenta con la solidez de la consolidada experiencia de Exforpe S.L., empresa familiar con una trayectoria de más de 40 años dedicada a la producción y comercialización de cítricos, melones y sandías de alta calidad.

www.frutasescrig.com

Valencia

Escrig Hnos.
Exforpe, S.l.
46512 Faura (Valencia)
Tel. 962 602 301
Fax. 962 602 809
frutasescrig@frutasescrig.com

Mercabarna

Nave C: 3017 y 3018
Tel/Fax 93 335 57 92
Nave G: 7011 y 7012
Tel. 932 630 227
Fax. 932 630 142
barcelona@frutasescrig.com

Mercamadrid

Nave E- Puestos 32 y 34
Tel/ Fax. 917 855 501
madrid@frutasescrig.com

Mercazaragoza

Puestos 59 y 61
Tel. 976 479 246
Fax. 976 479 247
zaragoza@frutasescrig.com

11.000 millones de euros de ventas previstas, se convertirá en el tercer grupo de *hard discount* alemán.

La concentración comercial confiere a la distribución la capacidad de orientar la demanda, y por tanto condicionar las estrategias productivas de la producción primaria y las agroindustrias transformadoras.

A continuación destacamos los principales factores que están condicionando y van a seguir condicionando la evolución de la distribución comercial:

- **Disminución progresiva de puntos de venta y aumento de su tamaño.** La disminución del número de establecimientos es compensada por un incremento del tamaño medio de los mismos, lo que hace que la superficie total de la sala de ventas se mantenga constante e incluso se incremente.
- **Aumento del tamaño de las cadenas de distribución.** El tamaño de los diez primeros grupos del mercado minorista en Europa ha aumentado de forma muy importante en los últimos años. Los diez grandes de Europa se encuentran entre los 22 primeros grupos a escala mundial. Hay que destacar que los diez primeros grupos europeos de distribución operan fundamentalmente en alimentación. La primera empresa mundial de distribución, Wal-Mart con 344.900 millones de dólares USA de cifra de ven-

tas en 2006, sigue creciendo de forma espectacular, triplica las ventas de su inmediato seguidor Carrefour, y supera incluso el total de las ventas de sus cuatro seguidores en el ranking mundial: Carrefour, Home Depot, Tesco y Metro.

- **Unión, absorción, y fusión entre las cadenas.** Las cadenas europeas continúan con su imparable proceso de concentración basado fundamentalmente en la absorción de unas cadenas por otras. Recientemente, en España, entre Consum y Eroski han absorbido Caprabo, Dia ha absorbido Plus España; en Alemania, Netto (participada fuertemente por Edeka) ha absorbido Plus (cadena discount del Grupo Tengelmann), etc., fusiones entre cadenas de similar tamaño, y acuerdos de concentración de compras entre cadenas, como el de Intermarché, francesa; Eroski, española, y Edeka, alemana, son ya una realidad.
- **Organización progresiva de los puntos de venta en cadenas.** Como respuesta a este imparable proceso de concentración se está produciendo un aumento en las diferentes formas de integración comercial: sucursalismo, franquicia, etc.
- **Internacionalización y globalización de la distribución.** Los grupos líderes de la distribución aumentan de forma importante sus ventas fuera de sus mercados de origen, aunque hemos de

destacar que, en la mayoría de los casos, las ventas fuera de los continentes de origen no crecen al ritmo o esperado. Según el *Boletín Económico de Información Comercial Española* (2007), el número medio de países en los que operan las primeras 250 empresas de distribución a escala mundial estaba establecido en 5,9 países en el año 2005, frente a los 4,5 en 1995, 5 en el 2000 y 5,5 en el año 2003. Siendo las empresas de distribución europeas las más internacionalizadas con una media de 9,9 países, frente a 3,7 países de media en los distribuidores de Estados Unidos, generando un 28,1% de sus ventas fuera de sus fronteras. Entre ellas, Metro, 32 países, y Carrefour, 31, son las empresas de alimentación más internacionalizadas.

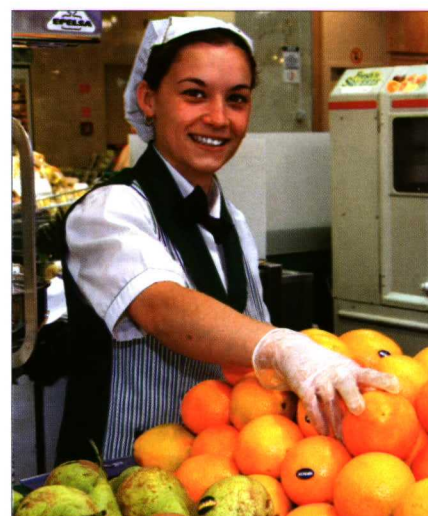
Sin embargo, no todo son éxitos en la internacionalización de la gran distribución, Wal-Mart fracasó en Alemania y salió de Corea del Sur; Casino ha abandonado recientemente el mercado polaco y otros operadores han abandonado países a los que llegaron con gran ilusión y despliegue de medios, y se prevé a medio plazo el posible abandono del mercado americano de algún operador extranjero. El cuadro 5 nos da los ejemplos más importantes de internacionalización entre los Top 10.

CUADRO 4

Top 10 de minoristas europeos (2006)

TOP 10 EUROPEO	TOP 250	COMPAÑÍA	VENTA MINORITARIA (MILES DE MILL. \$)	PAÍS DE ORIGEN
1	2	Carrefour	97,90	Francia
2	4	Tesco	80,00	Reino Unido
3	5	Metro	74,90	Alemania
4	10	Schwarz	52,40	Alemania
5	11	Aldi	50,00	Alemania
6	14	Rewe	45,90	Alemania
7	16	Auchan	43,20	Francia
8	17	Edeka Zentrale	40,70	Alemania
9	20	Est. Leclerc	38,70	Francia
10	22	Ahold	37,10	Países Bajos

FUENTE: Datos publicados por las compañías y Planet Retail.



– **Desarrollo del discount.** Es el nuevo fenómeno de inicios del siglo XXI en la distribución alimentaria. Tuvo su nacimiento y máxima expresión en el mercado alemán y en EEUU en el último tercio del siglo pasado, y está abriéndose camino en otros destinos con su política de precios bajos, provocando un desconcierto inicial en las grandes superficies convencionales, que tratan de emular una política similar en precios pero sin perder ninguna de sus identidades como cadena de distribución. Algunas cadenas que son especialistas en otros formatos están incorporando el *discount* a sus formatos tradicionales, combinándolo incluso con sus formatos tradicionales; por ejemplo, Auchan tiene en el interior de algunos de sus hipermercados zonas especiales de *discount*.

Alemania, con una cuota de mercado del 37,2%, es el gran mercado de los *discounts* donde Aldi y Lidl rompen esquemas. El *discount* posee una cuota de mercado media del 17% en los 16 países europeos donde está implantado, y con unas expectativas de ganar como mínimo un punto de cuota anual hasta el año 2010. La cuota de mercado media del *hard discount* en los países escandinavos es del 21,9%, y en el sur del continente está ganando terreno rápidamente: Portugal 16,6%, Italia 10,7%, España 10% y Francia 8,1%, en Reino Unido, 4,4%, y en Irlanda, 6,8%, sus cuotas son menores.

El *discount* se caracteriza por una oferta de productos básicos, fáciles de llevar, de consumo diario y con gran aceptación por parte del consumidor. Productos de calidad estándar y precios excesivamente bajos, y sistemas de gestión basados en costes aún más bajos, y la más alta productividad, evolucionando de clientes de recursos escasos a todo tipo de clientes.

Los *discount* desarrollan una gestión sencilla, y para ello reducen, gestionan y controlan la complejidad: eliminan lo innecesario, haciendo sólo lo adecua-

CUADRO 5

Top 10 de minoristas mundiales e internacionalización (2006)

TOP 250	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	PAÍS DE ORIGEN	PAÍSES DE IMPLANTACIÓN	VENTAS MINORISTAS 2006 (MILES MILL. \$)	% CRECIMIENTO EN VENTAS
1	Wall Mart	EEUU	15	344,99	10,40
2	Carrefour	Francia	31	97,86	4,60
3	Home Depot	EEUU	7	90,84	11,40
4	Tesco	Reino Unido	12	79,98	11,50
5	Metro	Alemania	32	74,86	7,40
6	Kroger	EEUU	1	66,11	9,20
7	Target	EEUU	1	59,49	13,10
8	Cotsco	EEUU	8	58,96	13,70
9	Sears Holdings	EEUU	5	53,01	7,90
10	Schwarz	Alemania	24	52,42	13,20
Top 10				978,52	10,20
Top 250				3.246,26	9,20
Cuota de mercado total del Top 10				30,10%	

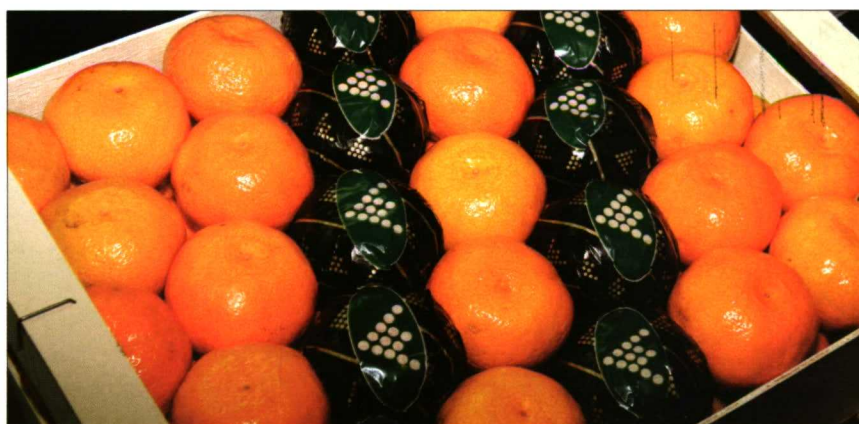
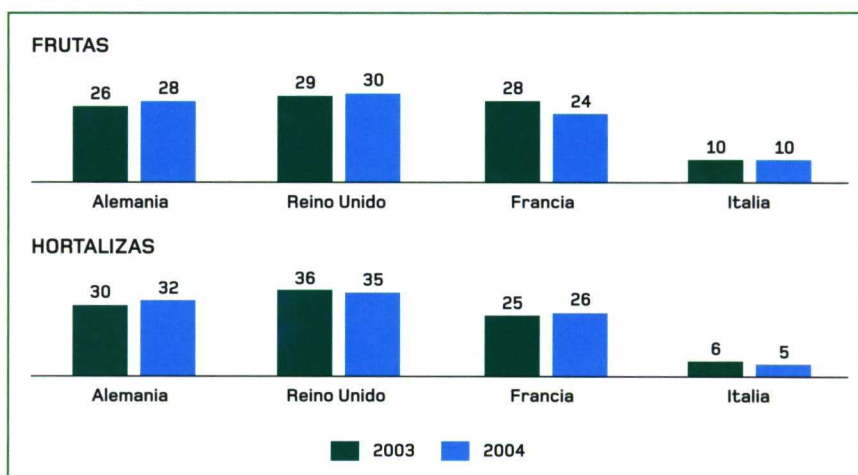


GRÁFICO 3

Porcentaje de menor precio del discount frente a otros distribuidores. Por grupos de productos



do y necesario. A pesar de ello, recientemente, y con el objetivo de seguir su imparable crecimiento, además de un importante esfuerzo de internacionalización, están ampliando la oferta, introduciendo marcas de los países en los que operan y mejorando la relación con el cliente.

En una comparación de precios realizada en diferentes países europeos entre los años 2003 y 2004 (gráfico 3), se constató que los *discounts* vendían las frutas y verduras mucho más baratas que otros distribuidores (Gfk, 2005). En Alemania, las frutas en 2004 se vendían un 28% más baratas y en Reino Unido un 30%, mientras que las hortalizas se vendían el mismo año un 32% más baratas en Alemania y un 35% en Reino Unido respecto a otros distribuidores

Se prevé que el *hard discount* tome un nuevo impulso a corto plazo empujado

por el incremento de los precios y la crisis económica.

La evolución que está teniendo la distribución comercial va a seguir afectando de forma muy directa a las empresas hortofrutícolas y a sus sistemas de gestión, debido a que competirán en un entorno caracterizado, entre otros factores, por:

– **Mercados saturados.** Los mercados europeos están plenamente abastecidos con productos propios y de otras procedencias, y además existe un estancamiento de la demanda. La mejora de los sistemas logísticos, de calidad del transporte y de las técnicas poscosecha posibilita que en todos los mercados estén presentes la mayoría de los productos durante casi todo el año. Este factor ha reducido el efecto positivo, sobre el precio, que suponía la estacionalización en la comercialización de los productos hortofrutícolas.

– **Incremento de la competencia.** La competencia entre las empresas de distribución pasa de competencia casi perfecta, donde las acciones individuales tienen un pequeño efecto sobre el conjunto, hacia la competencia oligopolística, donde las acciones individuales tienen un efecto considerable sobre el conjunto.

La alta concentración de la distribución frente a una atomizada oferta implicará una lucha encarnizada entre proveedores por seguir ganando los favores de la distribución y no quedarse fuera de los grandes programas de compra. En la medida en que la distribución avance en su concentración, se incrementará la competencia entre los proveedores, llegando a situaciones de hipercompetencia.

– **Aumento del poder de negociación <=> Disminución del poder de negociación.** Uno de los factores más represen-

Alimentaria 2010

Salón Internacional de la Alimentación y Bebidas
International Food and Beverages Exhibition

Barcelona
22 – 26 Marzo/March
Fira de Barcelona
Gran Vía





tativos de la concentración de la distribución es el incremento de su poder de negociación frente a los proveedores. Cuanto más concentrada se encuentre la distribución comercial, mayor poder de negociación podrá ejercer sobre los suministradores y sobre las condiciones de venta de sus productos.

Es previsible que aquellos sectores productivos que estén muy atomizados y negocien con minoristas muy concentrados, estén sometidos a un mayor poder de negociación por parte de sus clientes y por tanto vean reducidas sus expectativas de beneficio.

– **Reducción de estructuras de compra.**

En la medida en que unas cadenas compran a otras, o se fusionan, o incluso llegan a acuerdos de colaboración en determinadas áreas funcionales de la empresa con el fin de abatir costos –como es el caso de las compras conjuntas– desaparecen compradores del mercado. Los que quedan incrementan su poder, volumen y nivel de exigencia, reduciéndose de forma proporcional el de los proveedores, además de incrementar el riesgo de perder programas de compra por aspectos cuantitativos, cualitativos o de servicio.

– **Reducción de los márgenes comercia-**

les. El conjunto de las tendencias de la distribución comercial, anteriormente expuestas, en especial la concentración y la escasa dimensión de la mayor parte de las empresas del sector hortofrutícola español, hace que la reducción de precios sin contrapartidas para el productor se convierta en una herramienta habitual de las empresas de distribución. Para Juan Calabozo, “el mercado británico puede ser menos lucrativo para las empresas españolas en un futuro”. La entrada de Wal-Mart, a través de Asda, ha cambiado el panorama y está provocando la reducción de precios, y “todo lo que baje el precio, el supermercado se lo pasará al productor. Va a haber más presión para productores, importadores y exportadores que habrán de agruparse para defender sus intereses”.

– **Excesiva dependencia de la oferta ante las decisiones de la distribución.**

En la medida en que los accesos al mercado para las empresas productoras se limitan, su dependencia de la distribución y sus decisiones y exigencias se incrementan. En el entorno competitivo en el que desarrollan su actividad las empresas agroalimentarias, la pérdida de un distribuidor puede suponer la re-

nuncia a una cuota importante del mercado final, y esa parte del mercado pasará a ser abastecida por marcas competidoras.

– **Aumento del riesgo en servicio y calidad por parte de la producción-oferta.**

Dentro de la estrategia de las grandes superficies de ofrecer valor añadido al consumidor combinado con el coste total mínimo de la cadena de suministro, cada día es mayor la implicación de los proveedores en la eliminación de las ineficiencias logísticas: faltas en puntos de venta, costes de transporte, baja rotación por deficiencias en surtido, etc. De esta forma se está ampliando el tradicional trabajo de suministradores, incrementando consecuentemente su complejidad y nivel de riesgo al incorporar los inherentes a estas nuevas actividades.

MANDARINAS Y NARANJAS: EVOLUCIÓN DE LAS CAMPAÑAS MÁS RECIENTES

Algunas consideraciones iniciales respecto a los comentarios y cifras que vienen a continuación nos pueden facilitar aproximarnos a la realidad de las mismas.

- Estudiaremos dos grupos de variedades: las clementinas (desde las más precoces a las hernandinas) y la naranjas navels (desde las navellinas hasta las más tardías, tipo power o lane late).
- Dividimos las campañas en dos períodos, desde su inicio hasta el 31 de diciembre y desde el 1 de enero hasta el 30 de abril.
- Las comparaciones en volúmenes se refieren a las exportaciones para cada grupo varietal y son cifras procedentes de Intrastat (para UE) y de Soivre (para Países Terceros).
- La evolución de precios se estudia dentro de índices comparativos, siendo el índice 100, para cada grupo varietal, el que corresponde al precio del primer trimestre del primero de los cinco años que se estudian.

- La evolución de precios se refiere al valor "neto árbol" que hubiera conseguido el agricultor para la fruta destinada al mercado fresco. Estas evoluciones se han estudiado a partir de una muestra representativa aproximada del 10% de la comercialización española y tanto cuantitativamente como en variedad de destinos puede considerarse suficientemente representativa sobre la producción total española de esos grupos varietales.

Realizadas estas observaciones, pasamos a comentar la evolución de cada grupo en cada período de la campaña y de forma global.

Grupo varietal de clementinas

Período 1º: 1 septiembre a 31 de diciembre

Tal como podemos comprobar en el gráfico 4, el comportamiento de la evolución de precios y cantidades no todos los años sigue la pauta generalmente admitida de "a más cantidad, menos precio"; es más, en la campaña 05-06 a un aumento de unas 35.000 toneladas corresponde un alza de precio, no olvidemos neto al agricultor, de algo más del 15%, cosa que se repite con un aumento ligero de cantidades en la campaña última respecto a la anterior, en la que el precio se revaloriza en más del 50%. Sin embargo, durante el ejercicio anterior, un aumento de cantidad del 2,6% produce una caída de precios cercana al 30%.

La relación inversa cantidad precio no siempre se cumple; desde nuestro punto de vista hay dos factores muy importantes que influyen en el precio, aparte de la cantidad, el primero la actitud y el segundo la calidad, en su más amplio concepto.

Período 2º: 1 de enero a 30 de abril

El gráfico 5 nos muestra el comportamiento de las clementinas en la segunda

GRÁFICO 4

Evolución comercialización clementinas (1/9 a 31/12)

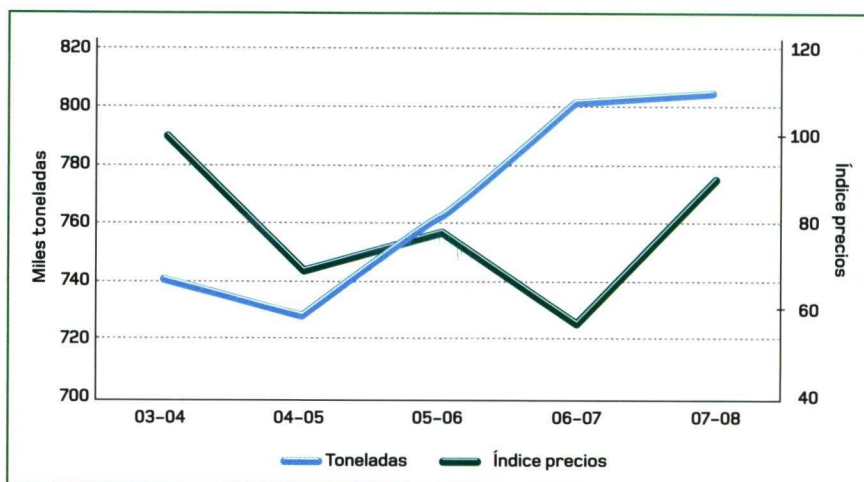


GRÁFICO 5

Evolución comercialización clementinas (1/1 a 30/4)

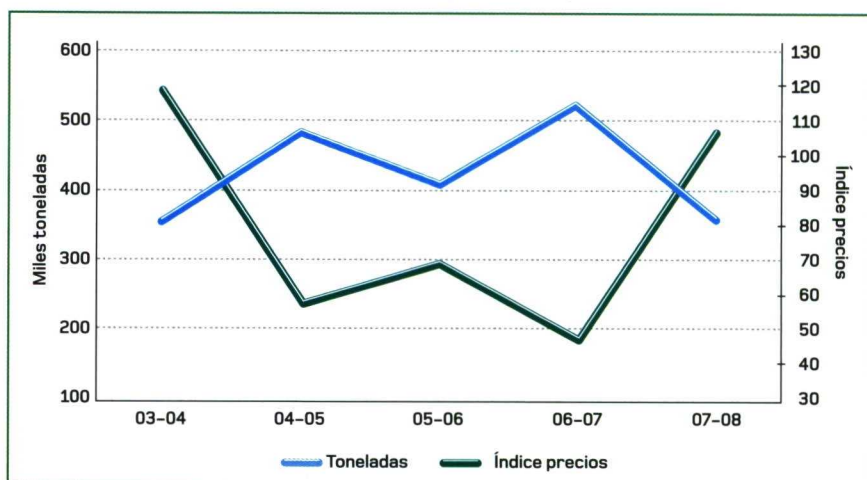
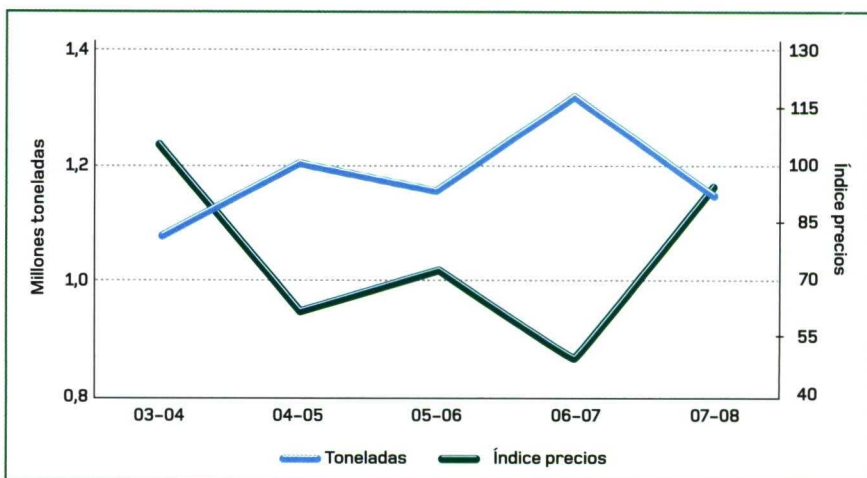


GRÁFICO 6

Evolución comercialización clementinas (campaña completa)



parte de la campaña de comercialización. Se trata de un comportamiento clásico, a lo largo de las diferentes campañas: aumentos de cantidad se corresponden a disminuciones de precio.

Habría que destacar, no obstante, la gran sensibilidad que se produce, en efecto, durante la campaña 2004-05 se exportan unas 175.000 toneladas más (50% de aumento) y el precio disminuye su índice de 120 a 55, es decir, pasa a ser inferior a la mitad de la campaña anterior; contrariamente, esta última campaña una disminución de 175.000 toneladas de 2006-07 a 2007-08, también un 50%, se corresponde a una subida de índice de 44 a 107, lo multiplica por cerca de 2,5.

Los excesos de mercado se corresponden a reacciones desproporcionadas de precios al agricultor.

Por otra parte, el gráfico 6 nos muestra la campaña completa y sus datos nos confirman las apreciaciones anteriores.

Grupo naranjas navels

Período 1º: 1 de octubre a 31 de diciembre

No es la fase más representativa de la campaña y como tal se comporta. Cantidades similares de comercialización en las cuatro últimas campañas se corresponden con evolución de índices de precio de una forma aleatoria, vista aisladamente, pero que se puede comprender mejor cuando comparamos la evolución de las clementinas, especialmente, en ese período y también de la oferta de otros países y existencias más o menos residuales del Hemisferio Sur.

Período 2º: 1 de enero a 30 de abril

Coincide el final del período casi con el fin de campaña para este grupo varietal, que de todas formas, para estudios posteriores, tendrá que prolongarse en la medida que van prologándose las producciones de las variedades más tardías (power, chislet, barnfield, summer, etc.).

GRÁFICO 7

Evolución comercialización naranjas navels (1/10 a 31/12)

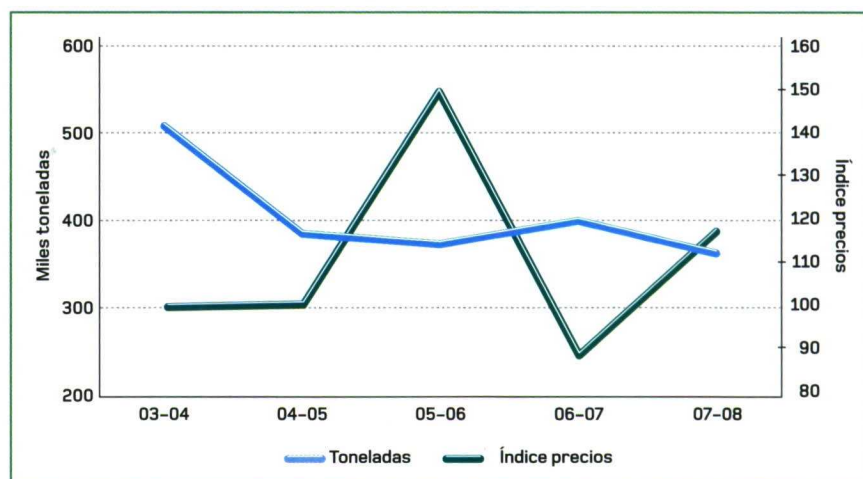


GRÁFICO 8

Evolución comercialización naranjas navels (1/1 a 30/4)

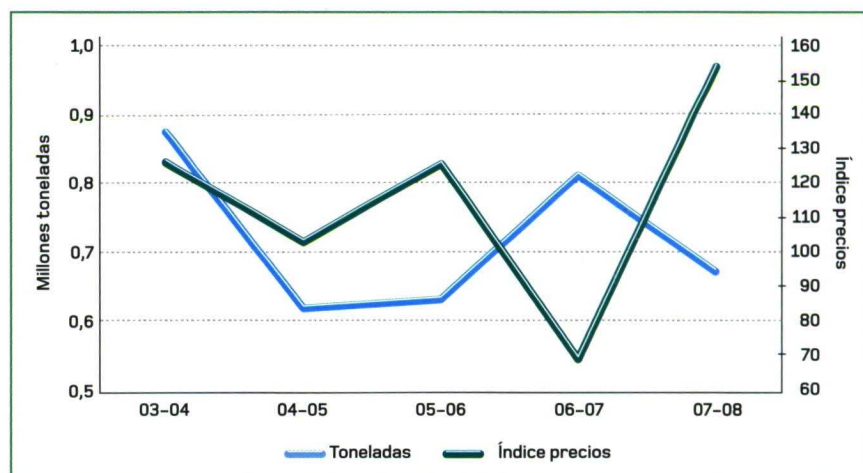
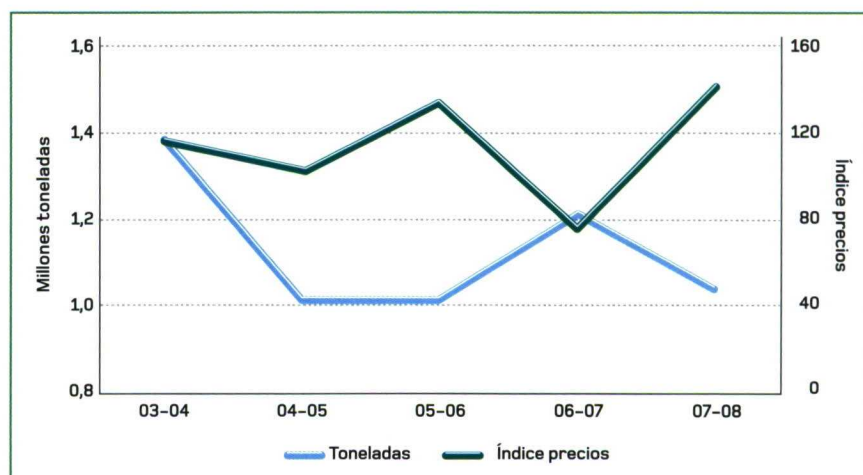


GRÁFICO 9

Evolución comercialización naranjas navels (campaña completa)



El gráfico del segundo cuatrimestre de la campaña de naranjas navels nos devuelve a un comportamiento irregular donde se combinan descensos de cantidades con subidas de índices de precio y viceversa; no obstante cabe señalar, especialmente, lo ocurrido en las dos últimas campañas de comercialización, en las que un descenso en la cantidad del 17% de la campaña 2007-08 respecto a la anterior se corresponde a un alza del precio superior al 100%.

El gráfico 9 nos muestra la evolución de la comercialización por campañas completas y las conclusiones a las que llegamos son relativamente similares.

Indudablemente sería muy aventurado simplificar el resultado de los diferentes ejercicios a la evolución de sólo dos variables, a pesar de la gran influencia que cantidades comercializadas y precios obtenidos tienen de incidencia en estos resultados.

Anteriormente nos fijábamos en algunos otros detalles y factores que pueden tener una gran influencia, tales como: producción y calidad de otras procedencias, existencias de la campaña anterior, especialmente del Hemisferio Sur, accidentes climáticos y evolución de posibilidades de recolección, comportamiento uniforme del transporte y del factor trabajo, etc.

A MODO DE EXPERIENCIAS Y ENSEÑANZAS

Con todas las salvedades que hemos ido enunciando y como consecuencia de la evolución de las últimas campañas, hay una serie de enseñanzas y conclusiones que nos deben servir para el futuro.

España representa más del 70% del total del mercado europeo de mandarinas y más de la mitad de las naranjas en nuestra época de oferta. Una afirmación que, por más de repetida no es menos cierta, es: "La principal competencia de nuestras naranjas y mandarinas en los mercados somos las naranjas y mandarinas españolas".

La ley de oferta y demanda, especial-



mente para productos perecederos, cuando actúa, produce tremendos desequilibrios entre variaciones prudentes de cantidades en oferta y fuertes caídas de precio para el agricultor.

Las fuertes caídas de precio al agricultor, dada la poca influencia del valor del producto en la composición del precio, tiene enorme repercusión en la rentabilidad de la producción y muy escasa repercusión en el precio al consumidor.

Nuestra oferta es totalmente anárquica y está muy atomizada; importa más la cantidad que los resultados.

No existe voluntad, por ninguna parte, de organizar mínimamente la oferta con el fin de conseguir una sostenibilidad económica para la producción. Una oferta medianamente organizada debería poder armonizar los efectos depresivos de una producción excesiva.

Las cantidades de producto van a alternar campañas con exceso y campañas con defecto; las previsiones de calidad y cantidad deberían ser la base de una cierta organización de las campañas de comercialización.

Si no hay mercado para todo el producto, el sobrante debe desaparecer de la oferta; el problema es organizar el cómo. Otros, que no somos nosotros y en otros lugares, lo han hecho y de eso hay bue-

nos ejemplos de diferentes interprofesionales que funcionan.

Por otra parte, en este juego de la "organización de la oferta" deben entrar todos, de lo contrario es imposible jugar la partida.

La demanda está muy organizada y compra lo que necesita, de ahí la insistencia de que no se puede vender lo que los compradores no quieren comprar.

¿Se puede orientar e incentivar la demanda? Sí, pero en eso tampoco, desgraciadamente, somos unos maestros. Aunque no hemos de olvidar que cuando nos lo hemos propuesto, hemos realizado importantes campañas dirigidas al consumidor que lamentablemente hemos abandonado.

Campañas de comercialización como las sufridas, con excesiva frecuencia, en los últimos tres lustros, y especialmente el penúltimo ejercicio, no pueden ir repitiéndose; nos jugamos el futuro de nuestra economía y más concretamente el futuro de nuestra citricultura.

Es obligatorio apelar a la responsabilidad, a la profesionalidad y a la eficacia. Lo importante no es vender, que también lo es, lo importante es que podamos continuar creando riqueza para todos los subsectores. Todos tenemos derecho a vivir y todos tenemos que seguir viviendo.



PARTES UN PLÁTANO DE CANARIAS MADURO,
LE PONES UN PALO DE HELADO Y AL CONGELADOR.
ASÍ DE FÁCIL.



www.platanodecanarias.net

Nos falta voluntad, nos falta organización, nos sobra pesimismo y necesitamos un liderazgo sobre el sector que sea capaz de conducirnos en la dirección correcta a través de estrategias adecuadas. Y nosotros somos especialistas en hacerlos caer, es una lástima.

A pesar de ello, la citricultura es posible y será rentable, a no ser que nos empeñemos en hacerla desaparecer.

¿Algunos deberes que podríamos marcarlos? ¿Por dónde empezamos? Vamos a empezar por el principio.

Producción

- No podemos seguir siempre igual, haciendo lo que hacían nuestros padres, abuelos y bisabuelos, con algo más de tecnología pero con las mismas limitaciones mentales. Necesitamos abaratar costes (estructuras, marcos de plantación, tratamientos fitosanitarios, accesos, sistemas de recolección...).
- No queremos organizarnos; lo nuestro es seguir haciendo con lo nuestro lo que buenamente queramos y no hay forma de entrar con convencimiento en estructuras organizadas, se lucha contra ellas y acabamos diciendo que si no existieran, se tendrían que crear.
- La PAC hortofrutícola tenía como uno de los pilares fundamentales la organización de la producción; bien, unos por falta de eficacia y otros por alergia profunda hemos conseguido que el pilar desaparezca. Lo hemos cambiado por una limosna sin fundamento que acabará desapareciendo, ¿ya estamos contentos?
- Somos ágiles en los cambios varietales, aunque no lo suficiente; nos empeñamos en mantener, excesivo tiempo, productos que no acepta el mercado: el mercado tiene sus preferencias y no se las podemos marcar porque a nosotros no nos gustan o preferimos otras.
- La única forma de tener un cierto

protagonismo e intentar fijar nuestros criterios es la organización y, en ello, nuestra nota es de suspenso total, estamos tan mal como siempre y seguimos sin avanzar.

- Cuando las cosas van bien somos los más valientes y los más especuladores; si van mal..., la culpa la tienen los demás y además entregamos nuestra mercancía a resultas a firmas que, en algunas ocasiones, carecen de transparencia y fiabilidad.
- Incluso en la parte organizada presionamos constantemente para:
 - Que nos cojan la fruta lo antes posible.
 - Que nos cojan toda la fruta.
 - Si se queda algo colgando, que no sean las mías.
 - Que nos paguen precios punta de mercado.
 - Que, que, etcétera.

Comercio (con sus responsabilidades de recolección, manipulado y comercialización)

- Nos quedan muchos retos en el campo, un buen producto puede comenzar a estropearse a partir de la recolección o como consecuencia de las condiciones de la misma; en ello incidimos menos de lo que deberíamos.
- Nuestra fruta, por diferentes motivos varietales, de cultivo y de exigencias cualitativas, ha perdido condición y la cadena de frío y el buen tratamiento del producto ayudarán a mejorar su calidad.
- Cada vez se programa a menor espacio de tiempo, no sabemos o no podemos imponer las razones de la necesidad de una mejor programación a nuestros clientes, que sin duda ayudaría a trabajar y preparar nuestros productos en mejores condiciones.
- Gran parte del resultado económico de una campaña viene como conse-



cuencia de un buen planteamiento de la misma. No diremos que a nivel particular no hay planteamientos; desde luego, a nivel sectorial, ninguno. Nuestros compañeros de otros países o de otros productos, en términos generales, saben lo que es planificar y orientar las campañas y cada vez consiguen resultados más satisfactorios respecto a una anarquía comercial como la que utilizamos y que ellos también han conocido.

- Va a ser importante para el futuro de nuestra citricultura que los productores puedan seguir produciendo, hemos estudiado las desviaciones de los índices de precios para desplazamientos relativamente pequeños de toneladas comercializadas, ¿no podríamos reflexionar sobre ello? Indudablemente el cómo es complicado, pero si no empezamos, nunca llegaremos.
- La capacidad de innovación, tanto en la producción como en la forma de llevar nuestra relaciones intersectoriales y comerciales, puede ser fun-

damental de cara a programar el futuro. Tiempos nuevos necesitan nuevas prácticas y nuevas formas, no suele servir lo que hemos hecho siempre.

A modo de conclusiones, mucho tenemos que decir sobre el desarrollo de las campañas los diferentes operadores. De nuestra responsabilidad, profesionalidad, predisposición y actitud va a depender en gran parte el futuro del sector cítrico.

El sector seguirá si el productor puede seguir produciendo, lo demás son márgenes añadidos pero partiendo de unos costos reales de producción competitiva y eso no puede ser renunciado por nadie y para nadie.

Sobran mesianismos y fantasías y necesitamos mayor grado de sensibilidad, seriedad y responsabilidad; cada uno en lo suyo, sin interferencias innecesarias, pero abiertos siempre a colaboraciones positivas.

El sector tiene viabilidad; dediquémonos, cada uno, a hacer nuestro trabajo de la mejor forma posible, pensando en nuestra individualidad pero siendo muy conscientes de nuestra globalidad. Formamos parte de un sector y de una

sociedad y somos responsables ante ellos. Es incomprensible continuar yendo por caminos diferentes y frecuentemente opuestos. Nosotros somos nuestra mayor competencia y eso no es bueno para nadie. ■

BIBLIOGRAFÍA

- BOLETÍN ECONÓMICO DE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA (BICE). (2007). Número 2.912. 201-234.
- DELOITTE (2007). *Global Powers of Retailing: The search of sustainable growth*.
- DELOITTE (2008). *Global Powers of Retailing: Standing out from the crowd*.
- GARCÍA, M. (2002). "Estrategias comerciales para satisfacer al consumidor del siglo XXI". Proyecto Abacus. Organizado por la Generalitat Valenciana, la Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea, y la Federación de Cooperativas Agrarias de la Comunidad Valenciana. Publicada en ponencias y documentos. València.
- GFK EMER AD HOC RESEARCH (2005). *La situación del Hard Discount en Europa*.
- MARTÍNEZ JOSÉ, J.A. (1999). *El comportamiento del consumidor de cítricos: naranjas y mandarinas*. Generalitat Valenciana. Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación. València.
- MIR, J.; FAYOS, T. y CALDERÓN, H. (2008) "Tendencias actuales y futuras en la comercialización de productos agroalimentarios". *Papeles de Economía Española* nº 117, págs 142-156.
- MONTSERRAT, J. (2007). "Las 5 es del nuevo consumidor". *Código 84*, nº 122, págs 26-32.
- PLANELLS, J.Mª. y MIR, J. (2002). "La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria". *La Agricultura Mediterránea en el siglo XXI*. Coordinada por JMª García Álvarez-Coque. *Mediterráneo Económico*. Colección de Estudios Socioeconómicos. Editada por el Instituto Cajamar. Almería.

Mercados Municipales. Espacios cívicos y de convivencia

<http://www.mercadosmunicipales.es/>

Mercados Municipales. Esp...

Mercados Municipales.es

Inicio | Remodelación de mercados municipales minoristas | Mercados Municipales

Comprar y Conocer | Documentación | Noticias | La Plaza

Contactar

Los Mercados Municipales ya tienen su sitio en Internet

MERCASA