

**Enrique G. Bastarreche**

enrique@gnpexco.com



■ *Aprender idiomas y marketing alimentario...  
son claves en la horticultura española*

## Una visión actual de nuestro negocio

El objetivo de esta serie de artículos de opinión especializados no es otro que el de ayudar al productor-exportador en su negocio, describiendo con cierto grado de detalle las líneas que deberán ser tenidas en cuenta para poder conseguir continuar en el ya duro camino emprendido por nuestro sector.

El desarrollo de este tipo de negocio que sirve como base a la alimentación de invierno de los consumidores europeos, ha sufrido una involución a lo largo de los cinco últimos años que se caracteriza por un importante grado de saturación de la oferta.

En el artículo de este mes mostramos de forma global cómo se encuentra organizado nuestro sector.

### Problemas actuales

La reducción de los márgenes en los precios (incluso para los mercados más exigentes como es el inglés), la falta de consumo en países clásicos como Alemania, los elevados costes de la mano de obra y en consecuencia de la producción, el ascenso de reclamaciones en destino y, por último, los diferentes y al mismo tiempo muy exigentes protocolos de calidad que nos imponen nuestros clientes para aceptar la mercancía, son algunas de las notas que definen el panorama actual en el que diariamente nos desenvolvemos todos los que nos dedicamos a este negocio.

### El exceso de oferta

Tocamos en este punto el verdadero problema que está aquejando a nuestro negocio exportador de invierno de productos cultivados a campo abierto. Esta situación se da principalmente en productos semi intensivos como son la lechuga iceberg y el brócoli. En estos productos se da la

circunstancia de que los precios solo se recuperan cuando ocurre una circunstancia climática desfavorable y también si los clientes detectan una semana que pueden quedarse sin algo de mercancía. En cuanto ven sus necesidades cubiertas, el valor de estos productos cae a niveles que les hace ser muy poco rentables, casi a coste. Sabemos que no es bueno que los consumidores deban pagar precios altos por sus verduras pero también sabemos que los importadores tampoco lo desean aunque ganen más dinero en cada camión porque al ser el precio superior, la demanda se frena. Lo que está bastante claro es que con este sistema de exceso de oferta los únicos perjudicados son los productores ya que son los que sin darse cuenta están dando a entender que productos como la lechuga ya entran dentro de los productos españoles baratos. Y eso no debería haber sido así porque no es fácil levantar esta impresión, sobre todo en años de climatología normal.

### Diferentes tipos de productores

¿Cómo se encuentra organizada la oferta de los diferentes productos o incluso en las distintas áreas de nuestra horticultura intensiva? Existen agricultores libres o asociados, cooperativas de primer y segundo grado, exportadores sin agricultura propia, exportadores con producción propia, OPFH, Grupos de exportación, Asociaciones de Interés Económico. Para entender mejor cómo está configurada la producción, pasamos seguidamente a exponer las diferentes facetas que componen este mosaico productivo.

### - Agricultores pequeños que se asocian para exportar

Este es el modo en como algunos agricultores deciden pasarse a exportadores. No satisfechos con el resultado de sus ventas año tras año, y pensando que el exportador gana con su producto bastante más dinero que ellos, deciden asociarse y exportar. La falta de recursos económicos en el inicio de la campaña, la existencia de precios altos en las corridas así como el desconocimiento de clientes les lleva en poco tiempo a cuestionarse la viabilidad de su proyecto y en muchos de los casos, llegan a abandonar antes de los primeros cuatro años para volver a ser absorbidos por el sistema que dejaron.

### - Agricultores y exportadores que forman una OPFH para exportar

Dentro de las siete categorías que existen dentro de este tipo de organizaciones, se pueden encontrar integrados grupos mínimo de 5 productores o empresas productoras que facturen o una mezcla de ambos. Sus fines son agrupar, asesorar, mejorar la producción y la comercialización. Los beneficios son claros pero dependientes del grupo donde se encuentre ubicada la OPFH y del volumen de facturación. La aprobación de los Programas Operativos con una duración inicial variable entre 3 y 5 años, trae beneficios para los agricultores, para la estructura de la propia organización, para el almacén, para la maquinaria necesaria, para los sistemas de calidad y, por último, para la gestión medioambiental.

### - La Cooperativa de exportación

Bien sean de primer grado o de se-

gundo, las cooperativas parecen haber sido los puntales en sectores tan importantes como los de Almería, Murcia y Canarias. El éxito de una cooperativa y, por tanto el grado de satisfacción de sus socios, depende en última instancia de varios factores: la existencia de relaciones con buenos clientes, de la correcta negociación con cada cliente de los productos que se comprometen a enviar, de la organización en el campo de los productos que van a producir, de que coincida al mismo tiempo las necesidades de cortar la mercancía con el momento en que lo necesitan sus clientes, los calibres que se comprometieron deben existir en una cantidad más o menos parecida a la acordada, los tiempos de confección y su relación con los costes, el nivel de los agricultores que componen los socios de la cooperativa y, finalmente su éxito también depende de que cuando llegue el camión del cliente a cargar, la mercancía se encuentre enfriada y con el tipo de producto que ha venido indicado en el pedido, es decir el que realmente necesita el cliente y no uno parecido.

La coincidencia de todas estas variables junto al elevado nivel de precio que marcan las alhóndigas de la zona donde las haya, hacen verdaderamente difícil el trabajo de los jefes de almacén y de los comerciales de las mismas.

#### **- Exportadores sin agricultura propia**

Es éste uno de los sectores de la exportación que va perdiendo fuerza en aquellos lugares donde existen subastas. A causa de las fluctuaciones diarias de los precios, este tipo de comerciante debe tomar la decisión de comprar en la mayor parte de los casos cuando no conoce el precio real de venta de esa partida.

Hay exportadores muy consolidados, ya pocos, a quienes sus clientes, buenos clientes ganados con el paso de muchos años de buen hacer, les respetan el precio previamente acordado. Al resto de ellos, si el precio cae a la llegada de la mercancía les afectará casi con seguridad en el resultado de sus liquidaciones con las correspondientes consecuencias económicas que de ellos se pueden esperar.

Este tipo de comerciantes se encuentra prácticamente en desuso debido a la cantidad de empresas que han tenido que cerrar.

#### **- El cosechero-exportador**

Esta figura se da más en regiones agrícolas como la de Murcia, Valencia y el noreste de Almería, donde existen exportadores que por sí mismos son capaces de tener bajo su mano un importante potencial productivo, mayoritariamente propio y poseen además las instalaciones y la mentalidad necesarias para ser autosuficientes y en llegar a lograr un elevado grado de satisfacción de sus clientes año tras año.

Está comprobado que independientemente del lugar de procedencia del cliente o del segmento de mercado en que se ubique, este tipo de exportador es el preferido por los principales importadores de las cadenas europeas. Bajo este sistema se producen lechuga iceberg, brócoli, tomates de diferentes tipos, frutas de hueso y uvas sin semilla, entre otros.

#### **- Consorcios de exportación**

Una forma viable de organizarse la constituyen los consorcios. A la vista del tiempo que algunos llevan funcionando ya, los que mayor aceptación tienen son aquellos que se encuentran constituidos por empresas mono productos pero de un nivel productivo y de especialización importante. Los socios componentes del consorcio, no renuncian a continuar con las actividades de exportación que tenían antes de fundarse el mismo pero lo utilizan principalmente para ofrecer un am-

plio abanico de productos a países que anteriormente no tocaban y así completan su actividad comercial. La estructura de funcionamiento del mismo es exclusivamente de tipo comercial, motivo por el cual la presencia en dichos consorcios de buenos comerciales con dominio de la lengua del país de que se trate es muy importante.

#### **- Las subastas en origen**

El papel de las subastas ubicadas especialmente en la provincia de Almería, basa su existencia en el planteamiento de buscar un punto de encuentro entre la oferta y la demanda. Muchos son los años que lleva este modelo de poner precio a los productos de los agricultores y sin embargo, el tiempo ha venido a dar la razón a los que decían que no se corresponden los precios de origen con los de destino, motivo por el cual la mayor parte de ellas se encuentran desde hace años en una delicada situación económica apoyada únicamente por los bancos.

Para los agricultores, sin embargo, supone una importante garantía de continuidad porque tienen la comercialización a poca distancia de su casa con todas las garantías que necesitan para estar tranquilos y trabajar en su invernadero cada día.

Cuando un agricultor lleva su género a una subasta no normalizada, la ventaja es múltiple: vender la mercancía de manera que cada caja, llevando mezcla de calibres, muestre la mejor calidad en la parte superior, recibir el mismo precio por toda la caja (tanto por lo bueno como por lo menos malo), conocer en el mismo día, si se ha vendido, el precio de su mercancía y hacer liquidez en un tiempo extremadamente corto, si quisiera al día siguiente con un pequeño descuento.

Para los exportadores que acuden a las subastas que no están normalizadas, el problema lo tienen en que los costes de producción de este producto no es uniforme, lo que hace que la rentabilidad de las partidas sea desigual, los márgenes se vean reducidos y se encuentren con el proble-

---

**La reducción de los márgenes en los precios, la falta de consumo en países clásicos, los elevados costes de la mano de obra y de la producción, el ascenso de reclamaciones en destino y los protocolos de calidad de los clientes, son algunas de las notas que definen el panorama actual**

---

ma de qué hacer con las segundas categoría que llevaba la partida y que, por otra parte, se han comprado a un precio igual al de la primera.

Es un mundo difícil el de las subastas, un mundo donde solo los que llevan muchos años son capaces de seguir en ellas y donde ni siquiera ellas mismas se libran de caer en los riesgos económicos que día a día se derivan de aquellas partidas que han tenido que comprar los mismos dueños de las subastas para mantener el tono vital de la puja.

La rentabilidad de este tipo de negocio, si la tiene, es clara: se suman los ingresos derivados de la comisión que se aplica al agricultor y se restan las pérdidas causadas por la exportación, si las hubiere.

Sin duda un negocio de riesgo que marca el día a día de los restantes exportadores almerienses.

### Diferente tipos de clientes

En el otro lado de la mesa nos encontramos a los clientes. ¿Quiénes son? ¿Son iguales todos los clientes? Pues según el país de que se trate.

En el Reino Unido aparte de los proveedores de los mercados de grosistas se encuentran los proveedores de catering y también los Categorías Manager que son los suministradores en exclusiva de las grandes cadenas de alimentación de ese país.

En Alemania y en cuanto a discounter se encuentra Aldi. Después Lidl, Plus, Norma y otros de menor rango. En cuanto a supermercados contamos con la Edeka, Tengelmann, Rewe, Metro y Grupo Markant, entre otros.

Dinamarca y Escandinavia, gustosos de calibres pequeños, son receptores en su mayor parte de productos a través de Holanda aunque hay empresas españolas que trabajan directamente sobre todo con agentes importadores para cadenas.

### Los mercados oportunistas

En toda actividad económica existen los denominados mercados secundarios que son los encargados de recibir los excedentes semanales

## En un mundo globalizado como el nuestro, seguimos sin saber los idiomas necesarios para comunicarnos correctamente y, en consecuencia poder establecer las relaciones necesarias para la defensa de nuestras producciones

de mercancías no planificadas. Excepto en algunos casos de pepino Almería, aquí la mercancía viaja sin precio amparada en la mutua confianza que existe entre el exportador que tiene ese problema y el importador que está dispuesto a ayudarle a cambio, lógicamente, de un beneficio económico. La principal dificultad de este tipo de venta reside en la honestidad del receptor. A estas alturas de la historia de nuestra exportación, las reclamaciones y la aplicación de los precios reales obtenidos en las liquidaciones hacen que este tipo de comercialización haya dejado de ser importante ya entre nuestros planteamientos para utilizarse solamente como mero instrumento de ayuda. Perpignán es un mercado de suministro a nuestro vecino país y Holanda un país re-expedidor a mercados cuyas relaciones se encuentran bajo su dominio y que tiene la ventaja de que absorbe calibre de productos normalmente difíciles de vender.

La ventaja principal es la solidez económica de la mayor parte de las empresas holandesas que se ajustan normalmente con cierta facilidad a la forma de pago que exigen los exportadores, aunque con liquidaciones bajas.

### La venta a comisión

Las herencias son las herencias y este tipo de venta es la descendiente directa del clásico sistema de venta que se produjo en los albores de la exportación de frutas y verduras españolas.

Bajo este sistema se produce todavía un importante volumen de transacciones, las cuales necesitan de la confianza en un cliente para que sea viable. O lo que es lo mismo, de un cliente de confianza que desgraciadamente es bastante escaso.

Son destinatarios principales de este sistema de venta los mercados centrales españoles, Perpignán y Holanda. Vender.

### La asignatura pendiente

Desde siempre, los españoles hemos tenido dos problemas, los idiomas y la venta. Somos capaces de producir pero no somos capaces de vender. Siempre hemos pensado que eso no es cosa nuestra y eso es un grave error.

En un mundo globalizado como el nuestro, seguimos sin saber los idiomas necesarios para comunicarnos correctamente y, en consecuencia poder establecer las relaciones necesarias para la defensa de nuestras producciones. No se trata solamente del inglés sino también del alemán, del holandés y del francés, entre otros.

El hecho de que entre los españoles no se haya producido este hecho, ha motivado nada más y nada menos que la distribución alimentaria de las frutas y las verduras españolas se encuentre en manos de brokers extranjeros, los cuales, conscientes de la importancia de este detalle se han dado cuenta de lo importante que era aprender nuestro idioma y así entender la mentalidad de los productores con los que trabajan codo con codo para aprovisionar semanalmente a sus clientes.

Sin embargo, todavía no es tarde. Nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos deberían comenzar a tomar la iniciativa sobre todo en momentos como los que estamos viviendo, donde la rentabilidad de nuestro negocio requiere de soluciones menos sencillas de las que hasta ahora hemos adoptado. El sector lo necesita.