

## "El entendimiento entre proveedores y distribuidores es posible en un marco de cooperación y respeto mutuo"

### Manuel Navarro

Subdirector de Anecoop

**Nacido en Gallur (Zaragoza), se diplomó en Ingeniería Técnica Agrícola en la Universidad de Navarra. Fue director de Merco Almería y Merco Rioja. Además de liderar Anecoop Francia en Perpiñán durante 12 años. Manuel Navarro en la actualidad es Subdirector General de Anecoop y Director de Optimización de Recursos.**

**¿Cómo definiría usted la gran distribución organizada?**

Podrían darse muchas definiciones, según la óptica con que se contemplen este tipo de empresas; podríamos decir que consiste en una actividad empresarial orientada a cubrir las necesidades de la sociedad de consumo, apoyada en una eficaz gestión de abastecimiento, en un análisis de las tendencias de los consumidores capaz de generar importantes excedentes financieros que permiten inversiones conducentes a incrementar su cuota de mercado y, en consecuencia, su autoridad en la cadena producción y consumo, con el objetivo del mejor beneficio posible en un marco altamente competitivo.

**¿Qué características diferencian a la distribución tradicional de la moderna?**

Son muchas las diferencias entre el comercio tradicional y la Gran Distribución tanto de signo positivo como negativo. Yo subrayaría la ausencia de relación humana entre consumidor y pro-

#### ANECOOP

ANECOOP S.COOP. . . . .  
ANECOOP FRANCE S.A.R.L. . . . .  
I.F.S.-International Fruits S.A. . . . .  
FESA U.K. LTD. . . . .  
FRUCHTPARTNER GmbH. . . . .  
MERCATO GmbH . . . . .  
URUCOOP S.A. . . . .  
4 FRUIT COMPANY BV . . . . .  
IFTA GmbH . . . . .  
AGRICOMERZ Sp.z.o.o. . . . .  
ANECOOP PRAHA S.L. . . . .  
AGRICONSA . . . . .  
SERVICOM S.L. . . . .  
DESPACHOS FRUTEROS . . . . .



**"Todas salen buenas y dulces", asegura Manuel Navarro. Las nuevas sandías "Bouquet" son minis, fáciles de transportar y alcanzan para dos o tres raciones.**

veedor en la moderna distribución, frente al contacto casi familiar entre el "tiendero de la esquina" y el cliente al que conoce y aconseja.

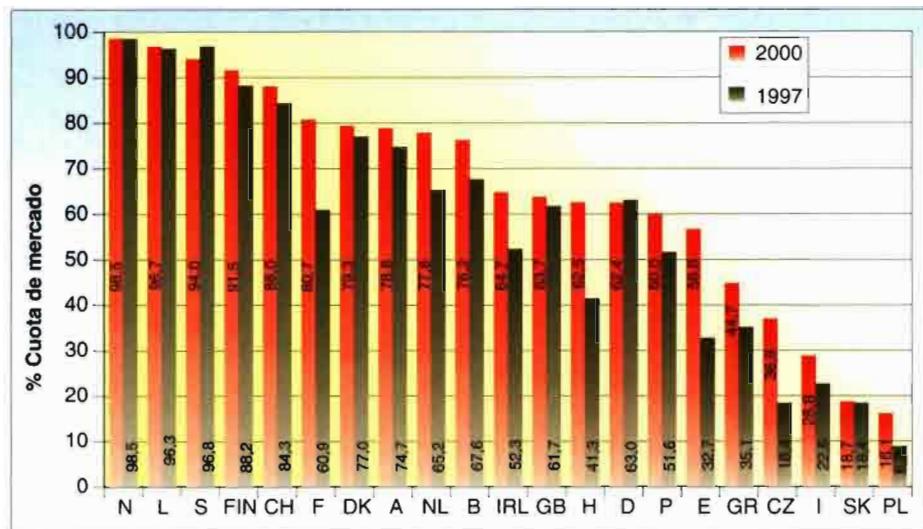
**¿Cómo evolucionan relativamente estas estructuras en volumen de negocio?**

El crecimiento de la Gran Distribución es obsesivo y se manifiesta en un

incremento constante de su cuota de mercado, tanto en conjunto como por empresas. Es una carrera contra reloj, tratando de ocupar los puestos de liderazgo.

En cuanto a las fórmulas propuestas, parece haber cierta ralentización del hiper frente al supermercado, aun cuando puede que, en este sentido,

**Figura 1:**  
**Participación de los "5 primeros"**  
**en la cifra de negocio de cada país (Años 1997/2000)**



**Evolución de la concentración de la distribución organizada entre 1997 y 2000. Se observa cómo en España y Francia, el proceso se ha acelerado entre esos años.**

algunas trabas aparecidas desde algunas administraciones contribuyan a esta aparente situación.

**¿Es la concentración de la distribución un proceso global? ¿Cómo se manifiesta en España?**

Sin duda. No existen fronteras para las empresas y su aparición en cualquier país obedece a su estrategia de crecimiento a través de nuevas instalaciones, adquisición de otras organizaciones, manteniendo o no su imagen de cabecera.

En España hemos asistido a la llegada de la gran distribución francesa, a sus fusiones, a su carrera competitiva con organizaciones españolas, a la compra de empresas menores, etc, y creo que el proceso se encuentra en plena actividad. No tardaremos en ver instalado en nuestro país a alguno de los grandes mundiales que no ha llegado todavía y que nos contempla como un apetitoso bocado en este mercado de consumidores.

**¿Qué consecuencias tienen serios cambios para los proveedores, en concreto los de frutas y hortalizas y productos frescos?**

En principio una reducción del número de clientes. La compra se concentra en menos operadores pero con mayor capacidad de compra. Esta situación se concreta en una pérdida de poder de negociación para la producción y en una creciente autoridad del comprador.

Esto se traduce en una fuerte competencia entre los intervenientes del lado productor con la inmediata consecuencia de una constante reducción de precios y un incremento de servicios prestados al cliente, con el consiguiente incremento de gastos y riesgos soportados.

**El crecimiento de la gran distribución es obsesivo y se manifiesta en un incremento constante de su cuota de mercado, tanto en conjunto como por empresas. Es una carrera contra reloj tratando de ocupar los puestos de liderazgo**

## Líder europeo en comercialización de fruta y hortaliza

Anecoop ([www.anecoop.com](http://www.anecoop.com)) es una empresa cooperativa líder en la comercialización de productos hortofrutícolas de España y una de las principales de Europa. Agrupa a 110 cooperativas ubicadas en las principales zonas agrarias de España y comercializa sus productos en más de 50 países.

Los cítricos, entre los que se encuentran las naranjas, mandarinas, limones y pomelos, son el origen y uno de los pilares más sólidos de Anecoop.

Durante el ejercicio 2001/2002, Anecoop comercializó un total de 570.000 t de frutas y hortalizas, con una facturación de 374.241.000 euros. Esto coloca a la cooperativa en el primer lugar en el ranking de empresas y grupos hortofrutícolas de España, seguida por Eurobananacanarias, S.A. y Grupo Dole, que durante aquel ejercicio vendió su participación en Pascual Hermanos consolidando su posición entre los primeros en el plano empresarial (Fuente: Alimarket).

Todas sus actividades relacionadas con la mejora varietal y el desarrollo de nuevos productos parten del Campo de Experiencias "La Masía del Doctor". La sandía sin pepitas, el tomate de racimo, nectarinas, lechugas de varios tipos, kaki... son algunos ejemplos de productos ya introducidos con éxito en el mercado internacional.



**ANECOOP**

**¿Vé usted posibilidades de colaboración proveedor/distribuidor en estas circunstancias: promociones, marcas productor, etc?**

Es lógica una política de colaboración. No es bueno mantener una posición de enfrentamiento entre dos partes que, en definitiva, orientan sus esfuerzos hacia la conquista del consumidor a

**Cuadro 1:**  
**Distribución geográfica  
de los socios de Anecoop.**

Comunidad	Provincia	Nº de Socios
Comunidad Valenciana	Alicante	9
	Castellón	13
	Valencia	59
Andalucía	Almería	9
	Córdoba	1
	Huelva	2
	Málaga	1
	Sevilla	2
	Extremadura	1
Cataluña	Lleida	1
Navarra	Navarra	1
Murcia	Murcia	9
<b>6 Com. Autónomas</b>	<b>12 Provincias</b>	<b>108 socios</b>

**Cuadro 2:**  
**Estructura participativa  
de los socios de Anecoop.**

% s/Volumen Total	Nº Socios	Miles de Euros
38,99	9	Más de 6.000
	1 (")	
	1 (**)	
31,63	19	Entre 3.000-6.000
8,27	8	Entre 2.400-3.000
3,93	5	Entre 1.800-2.400
11,45	19	Entre 1.200-1.800
	1 (***)	
3,02	9	Entre 600-1.200
2,10	13	Entre 300-600
0,61	23	Entre 0-300
	108	

**Consorcio cooperativos**

(") Consorcio Coop. de l'Horta (5 cooperativas)

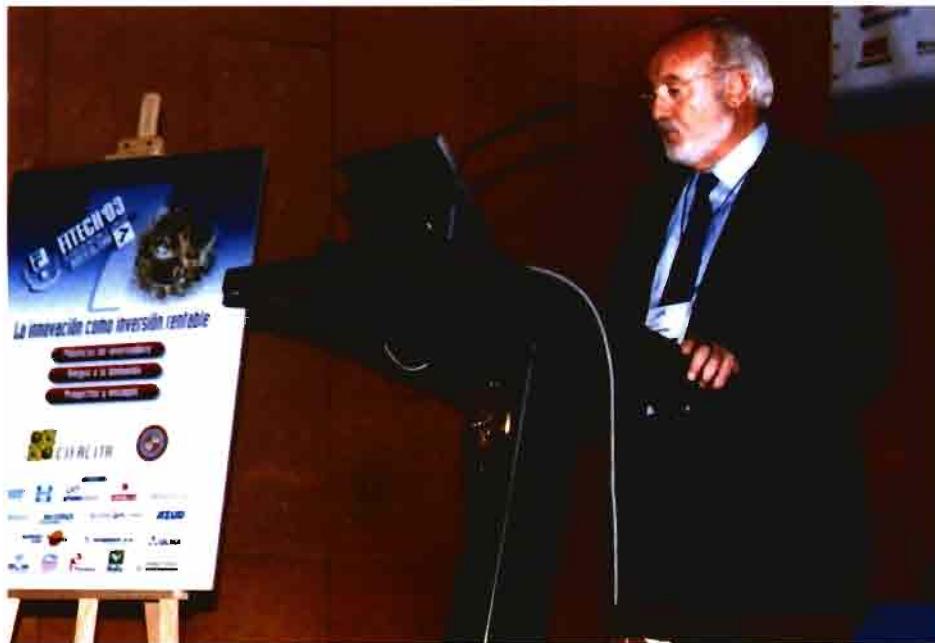
(\*\*) Fruitvall (5 cooperativas), (\*\*\* ) AIE Callosa (3 cooperativas)

través de un buen servicio. El problema está en establecer unas reglas de juego respetuosas con cada parte. La producción necesita de la distribución para llegar a la sociedad y responder a sus necesidades y, en consecuencia, es mejor hacerlo desde el entendimiento que desde la confrontación. Naturalmente, ese entendimiento exige ajustes en los modos de producir y distribuir.

**El comportamiento del consumidor moderno en el punto de venta ¿Daría lugar a acciones conjuntas - producto de calidad garantizada, origen, producto ecológico -?**

Hemos pasado de una producción durante muchos años deficitaria a una excedentaria. La evolución de la PAC es un claro reflejo. En el pasado debíamos asegurar la alimentación de la sociedad; hoy, los consumidores de la sociedad occidental muestran sus exigencias en su preocupación por su salud... Consumimos placer y calidad de vida y eso nos ha llevado a producir con la calidad necesaria para responder a estas demandas.

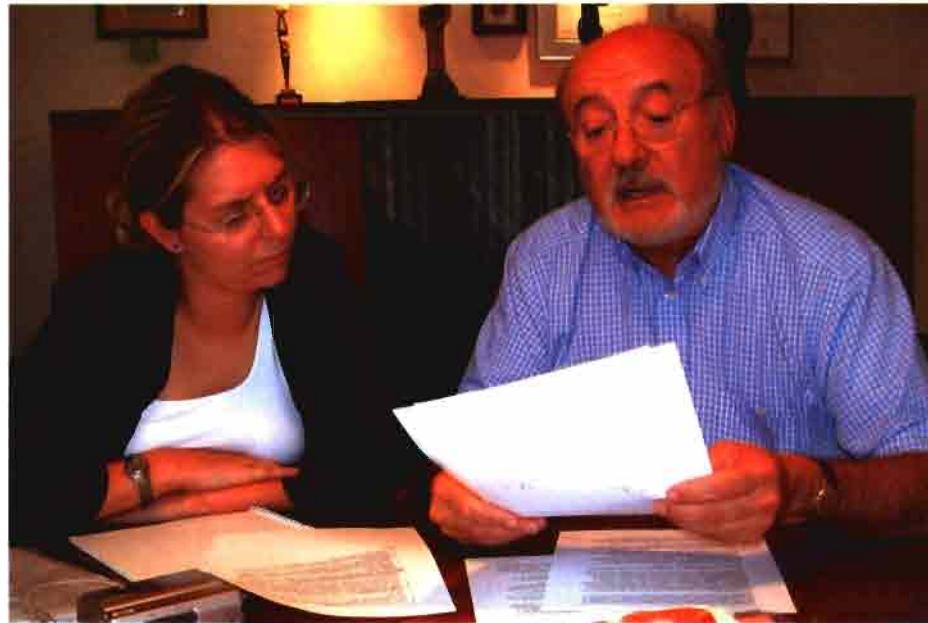
Producción integrada, trazabilidad, información al consumidor, respeto al medio ambiente, no son modas, sino exigencias de una nueva sociedad necesitada de garantías porque se siente amenazada: vacas locas, pollos tóxicos, que-



**Manuel Navarro participó como ponente en el recientemente celebrado Fitech 7, en donde presentó un análisis sobre los cambios comerciales en la cadena alimentaria. La ponencia completa se encuentra en [www.horticomm.com?54315](http://www.horticomm.com?54315). Un extracto ha sido publicado en Horticultura nº 171, del mes de julio.**

sos inadecuados... han sido demasiados sustos. Los productores debemos entender que es lógica la exigencia de calidad y

orientar nuestros esfuerzos en esa dirección. Otra cosa es que la respuesta económica a estos esfuerzos este adecuada-



**El director de Anecoop explica a Jordina Papasseit, autora de esta entrevista, los cambios y los nuevos retos de la gran distribución, y cómo Anecoop ha creado una organización y una estructura capaces de afrontar con éxito esta nueva situación.**

mente compensada. No son injustas las reivindicaciones de precios adecuados a los esfuerzos que se nos exige.

**¿Cómo se organizan las compras de productos frescos de las cadenas norteafricanas en España? ¿Cuál es la forma de actuar delante de diferentes compradores?**

Cada organización tiene sus propios métodos de compra o abastecimiento con grados variables de independencia o centralismo de compras. Hay una clara evolución hacia una gestión de compra centralizada, sobre todo en los productos "motores", y una cierta libertad de aprovisionamiento de los "complementos" o productos menores.

Se han trasladado hacia la oferta la responsabilidad de servicios complementarios; gestión de stocks, logística...

son soportados cada vez en mayor medida por la oferta. Si partimos de la idea de que vendemos "no problemas", la relación con los compradores debe apoyarse en previsiones de volúmenes y calidad, disponibilidad de tecnología, agilidad operativa, etc, todo ello con un alto sentido de la economía de costes para poder ser competitivo.

**Hemos hablado de la evolución de la distribución y de las consecuencias para los proveedores. Su atomización les coloca en posición de franca desventaja ¿Cuál es la reacción del sector frente a esta situación? ¿Existen dentro del marco político estructuras que les ayudan?**

La atomización de la oferta es nuestro mayor enemigo. Somos demasiados en una carrera que se concreta siem-

pre en precios a la baja y confusión en el mercado. La manoseada referencia a la concentración de la oferta está devuelta como objetivo perseguido pero apenas alcanzado por unos pocos. No obstante, es la única solución. El problema es que, por una parte, concentrar significa ceder autoridad, poder, imagen, etc, y los personalismos son fuertes y los intereses de todo orden, a veces legítimos, difíciles de conjugar. Por otra parte, las administraciones públicas no muestran actitudes decididas a favor de la necesaria evolución. Actualmente asistimos, dentro de la reforma de la PAC, a propuestas de banalización de la disciplina de las Organizaciones de pro-

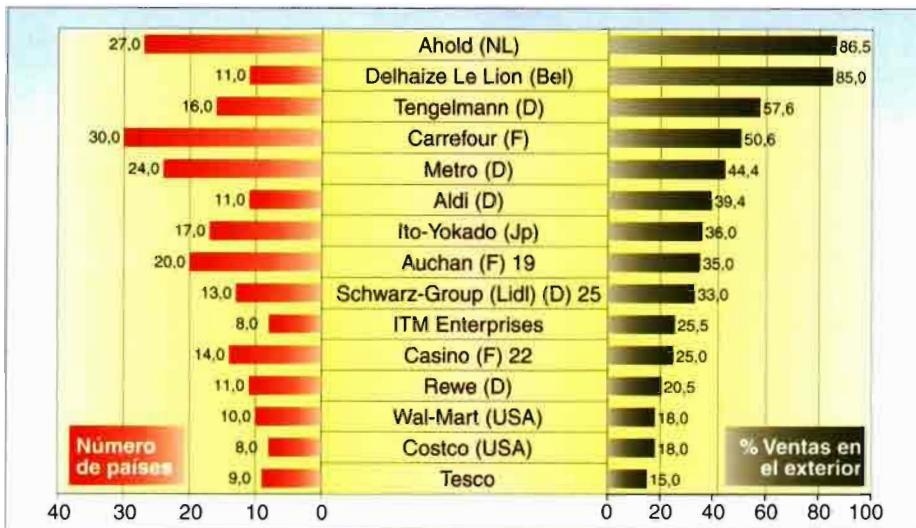
**Si desde el punto de vista comercial tenemos una oferta minifundista, desde el punto de vista productivo estamos atomizados, y esta situación se traduce en ineficacia y debilidad frente a una distribución que quiere garantías en sus mecanismos de abastecimiento**

ductores. La concentración necesita incentivos suficientes y frenos para aquellas fórmulas que consoliden actitudes individualistas, siempre naturalmente bajo premisas de eficacia empresarial.



**Estos mapas muestran la situación de las cooperativas de: (1) cítricos, (2) frutas, (3) hortalizas y (4) vinos por provincias españolas.**

**Figura 2:**  
**La gran distribución internacional**



Presencia internacional de los 15 distribuidores alimentarios más importantes, cuantificada por presencia y porcentaje de ventas en países distintos al de la casa matriz.

Han pasado los tiempos de actuaciones individuales, más orientadas a oportunidades especulativas que al encuentro con un mercado más organizado. Hay que orquestar la producción (no hablo de planificar) según un plan de comercialización coherente con la demanda y esto sólo puede hacerse desde la disciplina de una organización.

Si desde el punto de vista comercial tenemos una oferta minifundista, desde el punto de vista productivo estamos atomizados, y esto se traduce en ineficacia y debilidad frente a una distribución que quiere garantías en sus mecanismos de abastecimiento.

**¿Cuál es la situación actual de estas organizaciones de productores en Europa y en España?**

Hay de todo. Desde organizaciones que han alcanzado un alto grado de eficacia hasta algunas que se limitan a lo que los franceses llaman "boites a letres", es decir, gestores de subvenciones. Las primeras han pasado por procesos de integración que les ha permitido moverse eficazmente en el mercado; las segundas

languidecen a la espera de apoyos económicos coyunturales de incierto futuro.

Desde el punto de vista político, la situación es confusa e incierta. Esta corriente de liberalismo que se proyecta sobre toda actividad económica puede ser positiva para los más preparados pero, desgraciadamente, a nuestro sector le ha cogido con un pie en el aire. Una parte importante de la producción se encuentra con graves problemas sin atreverse a tomar decisiones que no son fáciles, pero sí absolutamente necesarias. Estamos en una época en que sólo los mejor organizados serán capaces de alcanzar la eficacia comercial necesaria para dar respuesta a las necesidades económicas de la producción.

**¿Cuáles son las conclusiones de la acción de estas organizaciones en otros países europeos? ¿Son aplicables a España?**

No creo que las fórmulas de éxito sean trasplantables de un lugar a otro sin la necesaria adecuación a las circunstancias de cada situación y a la personalidad de sus protagonistas, pero sí son re-

ferentes con filosofías a imitar. En cualquier caso, hay que pasar por fórmulas de integración que permitan alcanzar la dimensión empresarial adecuada para ser eficaces ante el mercado.

**¿Cuál es el camino del futuro?**

Actualización de nuestras estructuras de producción y puesta en mercado. Actualización en costes, calidades, sanidad alimentaria, procesamiento y desarrollo de relaciones comerciales estables, comprometidas y respetuosas con los derechos de las partes. No es fácil, pero hay pocas alternativas. Se trata de ser los más eficaces en el mercado, que acaba siendo nuestro único juez.

**Sabemos que, desde Anecoop, se han iniciado conversaciones para intentar reducir la atomización del sector frente a la Gran Distribución ¿Cómo evolucionan?**

Siguiendo las conclusiones del Congreso Estratégico celebrado en el XXV aniversario de Anecoop, se ha puesto en marcha la creación del Grupo Empresarial Interno en el que se integran "voluntariamente" un grupo de Cooperativas socios de nuestra organización con voluntad de plena integración.

Los objetivos de este Grupo van desde la mejora y unificación de sistemas de gestión hasta la comercialización total y conjunta de la producción de las cooperativas. En los objetivos previstos se incluyen orientaciones productivas de acuerdo con las características de cada entidad, que respondan a las tendencias del mercado y, naturalmente, a la mejora de las rentas de los productores. Este grupo se encuentra en fase de constitución y el calendario de realizaciones y objetivos se establecerá en el seno de sus propios órganos de gobierno y siempre de acuerdo con las líneas generales de actuación de Anecoop.

**Entrevista realizada por**

Jordina Papasseit  
jordina@edoho.es