

# **Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español**

*Análisis de la cadena de producción y distribución del sector de las frutas y hortalizas frescas*

*Resumen ejecutivo*



MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

Este sector incluye la producción de frutas y hortalizas para consumo en fresco. En este sector no existe una transformación industrial propiamente dicha, pero el valor añadido por la cadena comercial introduce cambios radicales en el producto.

El trabajo incluye un análisis de la estructura industrial y empresarial de la cadena de producción.

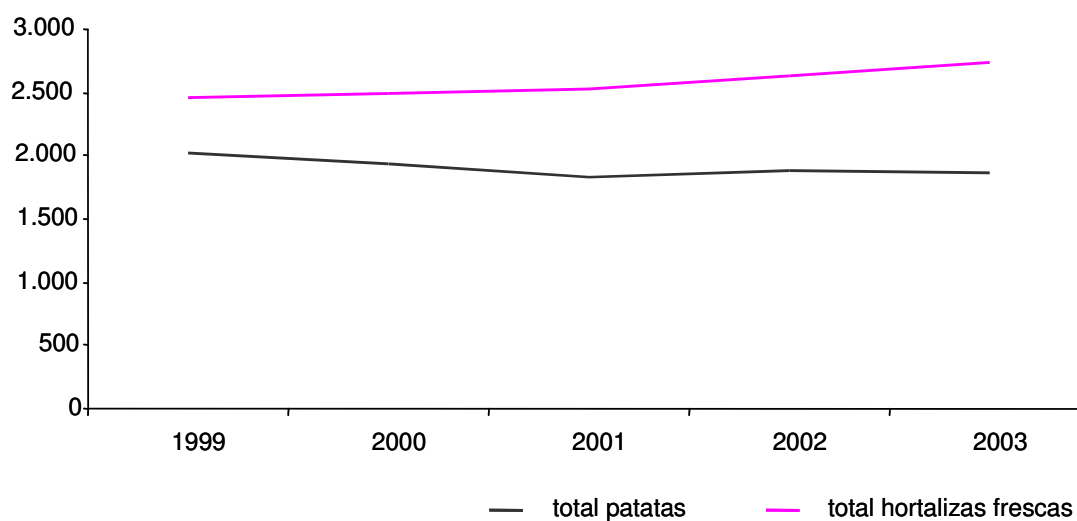
## Contenido

Los principales rasgos del consumo de los productos finales	4
La estrategia de la distribución	5
Características de los mercados que repercuten en la cadena de producción	6
El Comercio exterior y su influencia en la cadena de producción	7
La producción nacional y sus tendencias	8
Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción	9
Análisis de la estructura empresarial	12
Principales tendencias	15
Principales problemas	16
Recomendaciones	17

## Los principales rasgos del consumo de los productos finales

- En el año 2003 el consumo de hortalizas frescas en España ascendió a 2.730 millones de kg.
- El consumo total de hortalizas entre 1999 y 2003 ha subido un 10,7%.
- Dentro de las hortalizas el mayor consumo corresponde a los tomates, seguido por la cebolla, y el conjunto de las lechugas.
- El consumo de patatas se sitúa en 1.858 millones de kg, de los que el 78% corresponde a patata fresca. El consumo ha bajado un 34% desde 1987, la caída se ha centrado en el producto fresco.
- El consumo de patatas y de hortalizas frescas se concentra en los hogares: casi 83% de las hortalizas y el 70% de las patatas.
- El consumo de frutas frescas asciende a 4.125 millones de kilogramos (2003). El 90% del consumo se realiza en el hogar.
- El consumo de frutas frescas desde el año 2000 ha experimentado una subida considerable, en los años precedentes había bajado.
- Se ha producido un aumento considerable del consumo de frutas exóticas.

**Evolución de las compras totales de patatas y hortalizas**  
(Total cantidad comprada millones de kg)



Fuente: La Alimentación en España.2003.MAPA

## ***La estrategia de la distribución***

- Durante largo tiempo la participación de la gran distribución en las frutas y hortalizas ha sido pequeña, en especial la del formato de hipermercado. Sin embargo, la nueva estrategia frente al producto fresco y el desarrollo de los supermercados está provocando un cambio muy importante en la estructura de la distribución, con repercusiones en la organización del conjunto de la cadena de producción. Las características fundamentales son:
  - Mayor presencia en las tiendas e introducción de gran número de productos, formatos y presentaciones.
  - Establecimiento de acuerdos de suministro a medio plazo con grandes operadores de origen, a los que se exigen protocolos de producción y especificación de producto
  - Exigencia de certificados de calidad a los suministradores
  - Centralización de las decisiones de compra y reducción del número de suministradores. Algunas empresas han creado filiales que actúan como mayoristas en destino de frutas
  - Desarrollo de marcas propias de la distribución
- La participación de la gran distribución en las frutas y hortalizas frescas es mucho mayor en los países del norte de Europa, lo que provoca que canalicen directa o indirectamente buena parte de la exportación.
- La participación de la gran distribución varía por productos y grupos de productos:
  - En patata la tienda tradicional tiene una participación del 35,5%, frente a un 40% de la gran distribución, con grandes fluctuaciones.
  - En hortalizas la tienda tradicional tiene casi un 42% de cuota de mercado y la gran distribución ha superado el 40%.
  - En frutas la tienda tradicional supera el 45% de cuota de mercado y la gran distribución llega al 42%.
- En el suministro a los canales HORECA los distribuidores específicos canalizan el 40%, seguidos de mayoristas (22%), tienda tradicional (15%) y la gran distribución (14%).

## ***Características de los mercados que repercuten en la cadena de producción***

- Existen dos grandes mercados dentro de la cadena de producción de frutas y hortalizas: mercados de origen y mercados de destino, que tienden a confluir. La organización y transparencia e todos ellos parte de la normalización de los productos.

### A. Mercados en origen:

- En ellos existen dos grandes bloques:
  - Mercado no organizado: que incluye las subastas (conocidas como alhóndigas), la compra ocasional en campo y la venta directa a operadores comerciales locales.
  - Mercado organizado: caracterizado por la existencia de diversas fórmulas de fórmulas de verticalización:
    - Cooperativas o SAT (Sociedad Agraria de Transformación).
    - Verticalización de la fase agraria y la primera puesta en mercado, de manera que ésta se convierte en un flujo intra empresarial.
    - Establecimiento de relaciones contractuales a medio plazo.
- El desarrollo de las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas ha contribuido eficazmente a la organización de los mercados en origen.

<b>Participación de las producciones canalizadas a través de Organizaciones de Productores</b>	
Plátano	100%
Cítricos	40%
Hortalizas	25%

*Fuente: Libro Blanco de la Agricultura. MAPA. 2003.*

**B. Mercados en destino**

- En Europa han perdido relevancia.
- En los Mercas (integrados en la empresa nacional MERCASA), están ubicadas unas 1.200 empresas de distribución que comercializaron en 2002 unas 4,2 millones de toneladas con un valor cercano a los 3000 millones de euros.
- Las compras de la gran distribución están obviando estos mercados al dirigirse directamente a origen.

***El Comercio exterior y su influencia en la cadena de producción***

- La UE acapara la mayor parte de las compras que se hacen en el mercado internacional, más del 25%. Los principales flujos comerciales que parten o llegan a la Unión Europea están condicionados por los acuerdos comerciales, los principales son los siguientes:

*Flujos de proximidad*

- Importaciones de hortalizas procedentes del Norte de África y otros países Mediterráneos, flujo muy importante en hortalizas y menor en frutas.
- Tráfico tanto de frutas como de hortalizas con los PECO (Países de Europa Central y Oriental) en ambas direcciones.

*Flujos de largo recorrido*

- Comercio con MERCOSUR y en menor medida Sudáfrica, basado en importaciones de frutas de contraestación especialmente. En este flujo hay que considerar también el kiwi de Nueva Zelanda, aunque ya tiene entidad propia.
- Intercambios con Estados Unidos, Canadá y México en ambas direcciones.
- Importaciones de banana y otras frutas tropicales desde los países centroamericanos y ecuatorianos dirigidas a Europa y Estados Unidos principalmente. Este es uno de los flujos internacionales más importantes.
- Importaciones desde los países ACP (África, Caribe y Pacífico) sobre todo de frutas.

*El flujo intracomunitario se caracteriza por:*

- El 90% de las exportaciones de frutas y hortalizas realizadas por los países miembros van dirigidas a los estados miembros de la propia Unión.
- Países básicamente importadores: Suecia, Finlandia, Dinamarca, Austria, Irlanda, Portugal, Alemania y Gran Bretaña.
- Países importadores / exportadores: Francia, Bélgica y Holanda.
- Países básicamente exportadores: España, Italia y Grecia.

### ***La producción nacional y sus tendencias***

- La participación del conjunto de las frutas y hortalizas a la Producción Final Agraria supone casi el 32%.
- Entre 1999 y 2001 la superficie de regadío al aire libre destinada a estas producciones se mantiene y la protegida desciende algo.
- Entre 1999 y 2001 la producción se mantiene, habiendo ascendido en un 23% en los cinco años precedentes.
- La parte esencial de los sistemas productivos más modernizados y estructurados, son las producciones que se cultivan bajo plástico.
- El INE recoge la existencia de 9.737 empresas con una facturación superior a los 20.000 millones de euros en el 2001. Desde 1998 apenas ha variado el número de empresas, pero la facturación ha subido un 24%.
- El sector de frutas y hortalizas es muy heterogéneo, en él conviven sistemas productivos específicos con características muy distintas. Los principales son los siguientes:
  - Sistemas altamente intensivos de producción, que destinan más del 50% de su producción al mercado europeo, canalizan sus productos a través de la gran distribución e incorporan tecnología a un ritmo muy alto. Incluyen:
    - Sistema de producción hortícola intensivos del sudeste peninsular, centrados en la producción de tomate, judía verde, pimiento, pepino, calabacín, berenjena, melón y sandía.
    - Sistema de producción de tomate de Canarias.
    - Sistema de producción de la fresa de Huelva.
  - Sistemas específicos de producción de fruta.
    - Cítricos. Centrado en la Comunidad Valenciana y Andalucía. Tiene cierto solapamiento con la industria.



- Plátano, ha pasado de tener la exclusiva en el mercado español, a tener que compartir con terceros países. Localizado en Canarias.
- Pera y manzana, basado en el mantenimiento de la fruta en cámara y su comercialización a lo largo del año.
- Fruta de temporada (albaricoque, melocotón, ciruela, higos, uva de mesa, etc.), sector con una temporada de comercialización muy corta.
- Sistema de producción de la patata, en el que destaca la importancia de la patata de media estación y tardía.
- Huerta de interior. Abarca todos los productos de huerta de temporada y se extiende por todo el territorio. En ella se incluyen áreas de producción tan características como la huerta del Valle del Ebro, el Guadalquivir, el Guadiana, el Tajo, etc. junto a los huertos de los ruedos de los pueblos. Su grado de organización es muy diverso, aunque en ningún caso llega al nivel de los sistemas intensivos.

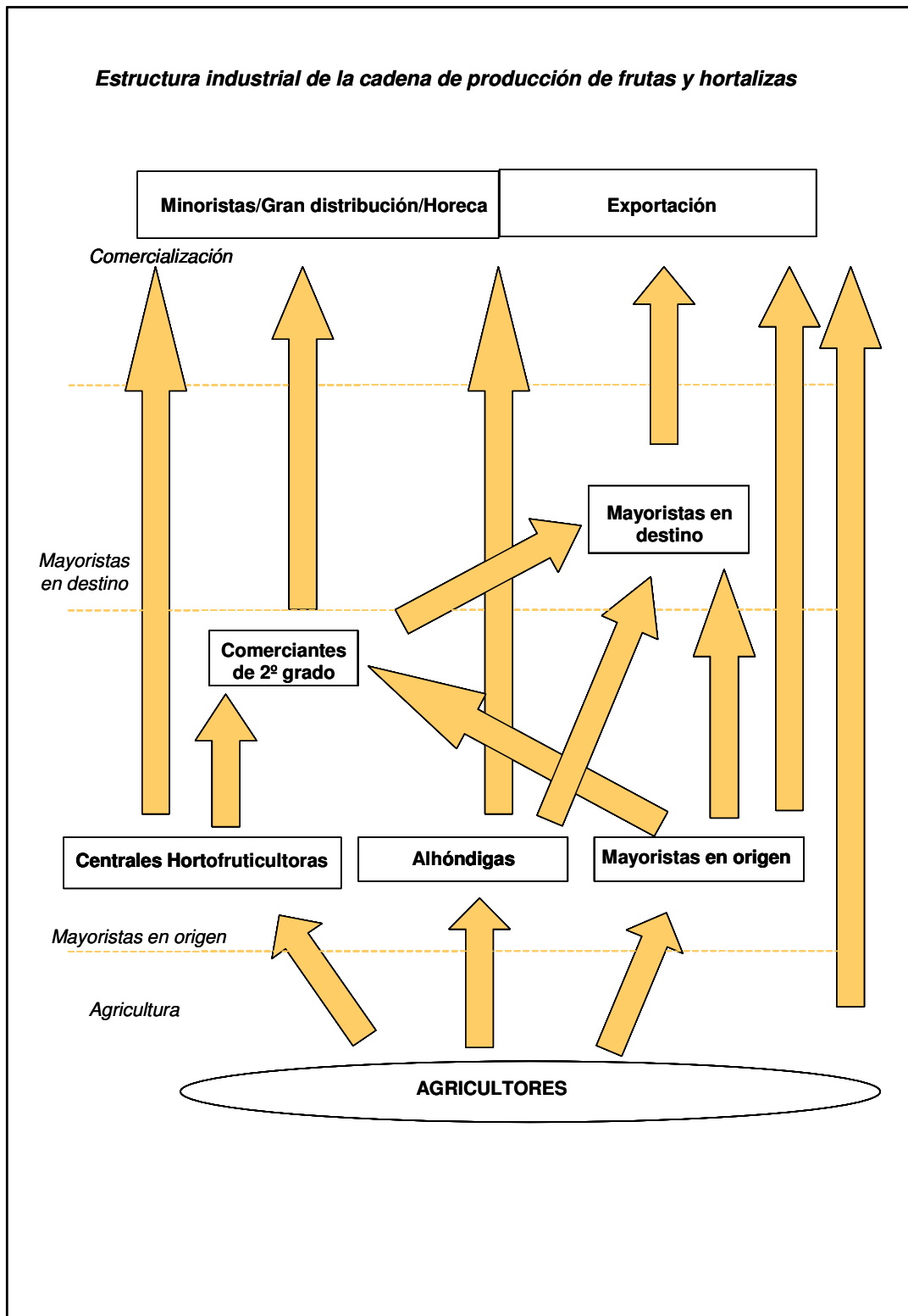
### ***Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción***

- Las fases de la cadena de producción de frutas y hortalizas frescas son: producción agraria, primera puesta en mercado y comercialización en destino. La adecuación para la venta (normalización y en su caso envasado), la central hortofrutícola, la realiza habitualmente el operador del mercado en origen.
- Esta cadena se adecua al destino del producto; dejando a un lado los productos destinados al mercado de radio corto, se configuran dos tipos de canales de comercialización:
- Canal de comercialización moderno: referido a los productos destinados a la gran distribución. En este se encuentran los mayores operadores tanto de origen como de destino. Son frecuentes los protocolos de producción y los acuerdos a medio plazo. La mayoría de las empresas están certificadas. Los niveles de verticalización son altos y, en buena medida, ha desaparecido el paso por los mercados centrales.
- Canal de comercialización tradicional: referido a los productos caracterizados por su paso por los mercados centrales y su venta en fruterías tradicionales.
- La diferencia entre ambos tipos no es nítida. Dentro de los mercados centrales se encuentran empresas que han alcanzado niveles de verticalización considerables con sus suministradores y, a la vez, hay empresas de la gran distribución que compran en los mercados centrales, y redes de frutería que se están verticalizando con mayoristas en destino y realizan acuerdos de suministro con las fases anteriores.

<b>Estimación del volumen de frutas y hortalizas comercializado en cada canal comercial</b>			
	<i>Tradicional</i>	<i>Moderno</i>	<i>Radio corto</i>
Patatas	40-45%	30-35%	25-30%
Hortalizas	60-65	25-30%	5-10
Frutas	55-60	25-30%	10-15

**Estructura industrial en las frutas y hortalizas**

<i>Fase</i>	<i>Análisis</i>
Fase agraria: Las explotaciones agrarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Censo Agrario de 1999 recoge 71.743 explotaciones en la horticultura y flores y 271.135 en frutales</li> <li>• Este sector está muy intensificado, especialmente la horticultura</li> <li>• Junto a una enorme mayoría de pequeñas explotaciones, se encuentran algunas grandes unidades de producción, las “agrofactorías vegetales”</li> </ul>
La primera puesta en mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrales hortofrutícolas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen unas 2000 centrales hortofrutícolas de manipulación y venta.</li> <li>• Es un sector poco concentrado en términos generales, donde las 5 primeras empresas sólo reúnen el 9% de la facturación total</li> <li>• En esta categoría se encuentran las “agrofactorías vegetales”, empresas que integran la producción agraria, la central hortofrutícola y la venta directa a la gran distribución</li> <li>• Todo el producto destinado a la exportación y al canal comercial moderno dentro del mercado interior pasa por centrales hortofrutícolas</li> </ul> </li> <li>• Mayoristas en origen sin central hortofrutícola:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colectivo formado por un número alto de operadores, con una estructura deficiente, y fraccionada</li> <li>• Comercializan los productos de agricultores no organizados</li> </ul> </li> </ul>
Comercialización en destino y/o segunda fase comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes operadores comerciales de frutas y hortalizas, su actividad principal es la intermediación, y los tipos de empresas son:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filiales de los grandes operadores mundiales de frutas</li> <li>• Grandes empresas de capital nacional</li> <li>• Filiales de grandes mayoristas europeos</li> <li>• Centrales de compra de las empresas de la gran distribución</li> <li>• Cooperativas de segundo grado</li> </ul> </li> <li>• Mayoristas tradicionales en destino                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicados en los MERCA, la mayoría son empresas pequeñas</li> <li>• Existen mayoristas especializados, que han adaptado sus estructuras a su objetivo</li> </ul> </li> </ul>



## ***Análisis de la estructura empresarial***

### ***Principales tipos de empresas***

- Agrofactorías vegetales: son las grandes firmas que incluyen en una sola empresa la producción agraria y la manipulación, dirigen su producción a los mercados exteriores y a los segmentos más cualificados. Está muy extendida la certificación y mantienen acuerdos a medio plazo con la distribución. Se centran en el sureste peninsular y Canarias. Su producción es la horticultura intensiva de invierno, aunque algunas empresas están ampliando sus temporadas y gamas incluso extendiéndose a otras áreas
- Cooperativas y SAT de origen del sistema de horticultura intensiva: son empresas similares a las anteriores, en las que la producción agraria es realizada por los socios. Suelen tener un nivel muy alto de disciplina, cuentan con técnicos de campo y la estrategia de la producción cada vez más la define la cooperativa. Su eficacia es alta
- Mayoristas "alhondiguistas": son empresas que provienen de la evolución de las alhóndigas tradicionales, que cuentan con central hortofrutícola y compran en firme una parte considerable de la producción de sus suministradores. Cada vez más disponen de acuerdos de suministro con los agricultores. Su peso en la exportación y en el suministro a la gran distribución es inferior que el de las fórmulas anteriores. Son originarias de la horticultura intensiva del sudeste peninsular, pero fórmulas similares se encuentran en más sistemas productivos
- Operadores en origen de plátano: toda la producción se encuentra en organizaciones de productores, es decir, verticalizada con mayores o menores niveles de disciplina interna. Están completamente especializados en plátano y, con frecuencia, están verticalizados con operadores de los mercados internacionales de banana y de los mercados centrales españoles
- Grandes productores verticalizados y cooperativas de fresa: reúnen en una misma empresa o grupo empresarial la producción en campo y la manipulación. Están centrados en un solo producto, aunque algunos intentan diversificar, sobre todo la naranja. Están concentrando la producción. Entre estas empresas hay cooperativas con un alto nivel de disciplina. Dificultades para resolver la contratación de la mano de obra, lo que repercute en las explotaciones de mayor tamaño, que no disponen de mano de obra familiar suficiente
- Cooperativas de primer grado de cítricos: entre ellas hay empresas de gran dimensión que comercializan bien sus producciones, pero también existen pequeñas empresas con instalaciones y gestión deficientes. Están muy generalizadas las ATRIA y cuentan con técnicos de campo. Se encuentran con el problema de la desprofesionalización de una parte de su base social debido a la fragmentación de las explotaciones. Algunas cuentan con sección de cultivos para solventar este problema
- Mayoristas en origen de cítricos: aquí se encuentran un número muy alto de operadores con distinta estructura. Entre ellos existe un núcleo que funciona muy bien, suele tener los mismos suministradores con los que mantienen acuerdos de suministro estables y, frecuentemente, realizan la compra en árbol. Algunos tienen una parte de la producción propia. Otro colectivo de empresas tienen menor dimensión y deficiencias en la verticalización con los agricultores, lo que puede ser importante en la aplicación de la trazabilidad. En general están bien posicionados en la exportación, en especial los mayores
- Operadores comerciales en origen de manzana y pera (cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles). Incluye cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles. Se encuentran sobre todo en el Valle del Ebro. No suelen ser de gran tamaño. Muchas cuentan con socios o suministradores poco profesionalizados. En el caso de las cooperativas, la disciplina, aunque difiere mucho de unos casos a otros, en general no es alta. Con frecuencia se encuentran deficiencias en la gestión y comercialización. Compiten mal

### Principales tipos de empresas

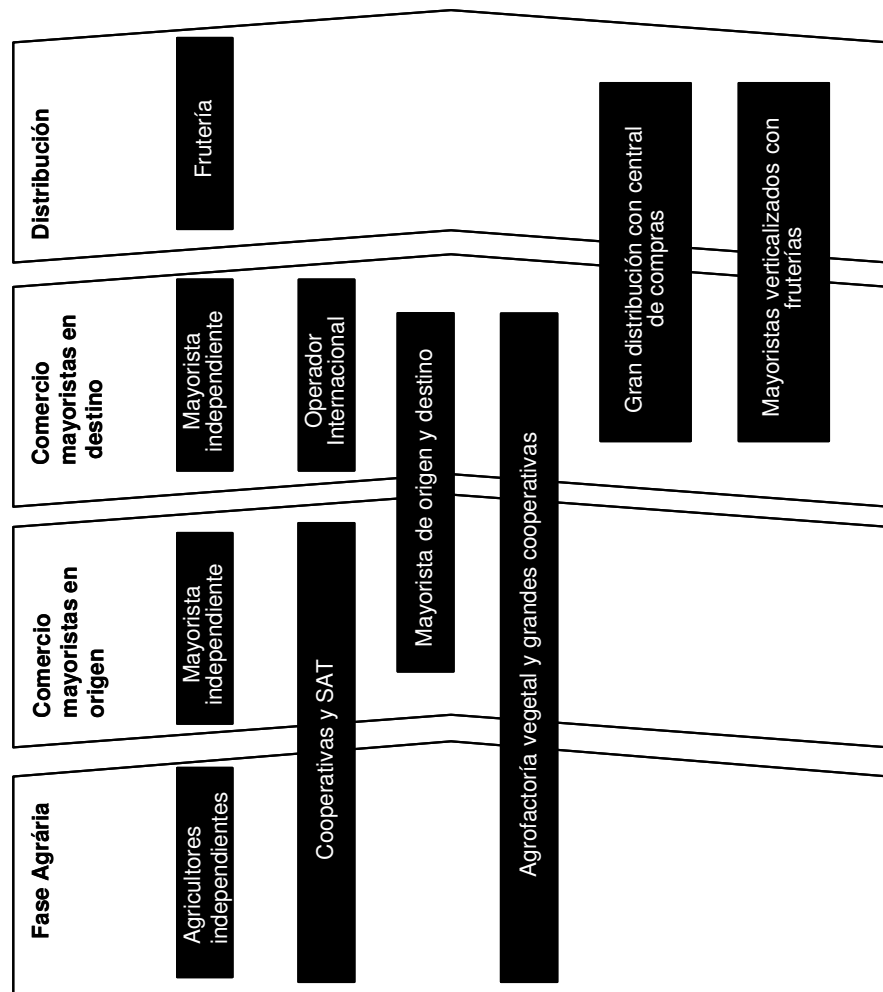
con los productos europeos y los del hemisferio Sur

- Cooperativas de fruta de temporada (albaricoque, melocotón, ciruela, níspero, cereza, etc.): Existe un colectivo de cooperativas con adecuado nivel de eficiencia, disponen de ATRIA y con frecuencia servicios de campo. Muchas están orientadas a la exportación y cuentan con una disciplina alta. Muchas disponen de acuerdos con la gran distribución. En este bloque hay también empresas con escasa disciplina interna y deficiente gestión
- Mayorista de origen de fruta de temporada: Es un bloque heterogéneo de empresas. Algunos han conseguido la catalogación de organización de productores tras aplicar mecanismos de verticalización con sus suministradores agricultores. Pueden estar o no especializados en un solo producto, dependiendo de las producciones locales. Algunos tienen al menos una parte de producciones propias e incluso están verticalizados con operadores de los mercados centrales. Sin embargo, en este segmento también coinciden algunas empresas poco estructuradas que trabajan a través de una red de corredores y almacenes locales. Los mayores exportan y tienen acuerdos de suministro con la gran distribución
- Organizaciones de productores de patata, la mayoría son cooperativas, existen 12 (algunas de las cuales se están especializando en servir a la industria transformadora). Se enfrentan a un sector que es poco interesante para el agricultor en gran medida. Han realizado instalaciones en cámaras y han mejorado el tratamiento poscosecha y la presentación del producto
- Cooperativas de segundo grado: entre las cooperativas de segundo grado del sector de frutas y hortalizas existen algunas que se encuentran entre las primeras firmas del sector, cuentan con buena gestión y tienen excelentes equipos comerciales. Las hay especializadas mientras otras trabajan con más producciones. Los niveles de disciplina interna son muy distintos, lo que provoca que difiera su situación en la cadena de producción. Algunas mantienen estrechos vínculos de colaboración de cara a la exportación. Un segmento dentro de estas empresas juega un papel muy importante en asesorar a sus asociadas en cuestiones como la trazabilidad. Su participación en el conjunto del sector está creciendo y cada vez más dirigen sus producciones a la exportación y a los segmentos más organizados. Cuentan con importantes acuerdos con la gran distribución
- Grandes operadores de los mercados de frutas y hortalizas: la mayoría tienen rango al menos europeo. Trabajan con toda la gama de productos. Con frecuencia importan y exportan productos hortofrutícolas. Suelen disponer de acuerdos de suministro con operadores de origen o incluso participaciones de capital. Habitualmente tienen resuelta la logística, internamente o externalizada, y a veces prestan ese servicio a otros operadores. Están empezando a aplicar la trazabilidad. Entre sus clientes están algunas de las grandes superficies y centrales de compra. Algunos de ellos trabajan desde varios MERCA
- Centrales de compra de la gran distribución: Actúan como los grandes operadores de frutas y hortalizas, pero están totalmente verticalizados con la distribución mediante relaciones de capital. Están desarrollando marcas propias y son muy exigentes en sus acuerdos con los suministradores, con los que en buena medida mantienen acuerdos a medio plazo. Cada vez más tienden a reducir el número de suministradores
- Pequeños y medianos operadores de los mercados destino no verticalizados: en este segmento se encuentra un gran colectivo de empresas muy distintas. Algunas están especializadas en alguna gama, aunque la mayoría trabajan con un amplio surtido. En general, tienen mal resuelta la verticalización, tanto con sus suministradores como con sus clientes. Algunos han implantado central hortofrutícola, ya que compran al menos parte de la mercancía sin haber pasado por central. Existe un segmento que se ha especializado en productos poco frecuentes o en el servicio a HORECA

**Principales tipos de empresas**

- Mayoristas de los mercados centrales verticalizados con las fruterías: Modelo de reciente aparición. Existen diversas fórmulas, desde las empresas que se limitan a comprar en común hasta las que intentan tener una dirección e imagen única, dependiendo de si el proceso está liderado por el mayorista o las fruterías. Estas empresas están funcionando bien. Algunas dan un servicio específico a HORECA

**Estructura empresarial de la cadena de producción de frutas y hortalizas**



## ***Principales tendencias***

<b>Principales tendencias en la cadena de producción</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Está creciendo la cuota de mercado de la distribución, aunque en los países productores del sur es sensiblemente inferior</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La gran distribución tiende a centralizar sus decisiones de compra, a exigir protocolos de producción y especificaciones de productos y a establecer acuerdos a medio plazo con un número limitado de suministradores</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Está aumentando el producto con marca. Los mayores operadores de origen apuestan por la marca propia: los grandes operadores comerciales de segundo grado y la gran distribución</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Está creciendo el volumen de producto que llega envasado al lineal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sigue aumentando la gama ofertada con nuevos productos, se ha desestacionalizado la oferta, aumentan los productos exóticos y se están desarrollando nuevas preparaciones, presentaciones y formatos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Después de años de estancamiento está creciendo el producto de cuarta gama en muchas especialidades</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Continúa el ritmo rápido de desarrollo de nuevas variedades, que cada vez tienen más en cuenta las cuestiones organolépticas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se está incrementando la concentración de los operadores y la verticalización de todas las fases</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Este doble proceso de concentración y verticalización se encuentra en distinto estadio de desarrollo en los distintos sistemas productivos. Es mayor en los que tiene más peso la exportación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Está aumentando mucho el tamaño de las “agrofactorías vegetales”</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La mayor parte de los operadores de origen de este sector han optado por solventar el problema de la mano de obra con la contratación de inmigrantes en origen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se mantiene un deficiente servicio a los canales HORECA</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se aprecia un proceso de concentración en las fruterías, vía franquicia, almacén común o capital, que está dinamizando una parte de este segmento. Esto está permitiendo la verticalización con los mayoristas en destino y la compra en origen</li></ul>

## Principales problemas

<i>Principales problemas</i>		
<i>Ámbito del problema</i>	<i>Jerarquía</i>	<i>Problema</i>
Cuestiones generales	1	Verticalización insuficiente
	2	Excesivo número de operadores muy fragmentados
	3	Los servicios incorporados aún son pocos
	4	Falta de instancias de diálogo de todo el sector y escaso desarrollo de la interprofesión
	5	Escasez de marcas conocidas
	6	Escasez de producto envasado
	7	Escasez de inversión en investigación
	8	Falta de políticas de promoción y comunicación
	9	Insuficientes infraestructuras logísticas en importantes zonas
	10	Escaso apoyo institucional a la exportación
	11	Amenaza de problemas sanitarios
	12	Dificultades en el abastecimiento de agua en algunos de los principales sistemas productivos



## Recomendaciones

Cuestiones Generales		
Medida	Plazo de aplicación	Dirigida al mercado
Mejora y coordinación de los apoyos públicos a la exportación	Corto y medio	Exterior
Desarrollo interprofesional	Corto y medio	Interior
Incremento de la verticalización en la cadena de producción	Medio y largo	Interior
Concentración de los operadores en todas las fases	Medio y largo	Interior
Desarrollo de la identificación del producto	Medio y largo	Interior Exterior
Incremento del producto envasado	Medio y largo	Interior Exterior
Ampliación de gamas e incorporación de servicios	Medio y largo	Interior Exterior
Desarrollo de la cuarta y quinta gama	Medio y largo	Interior Exterior
Búsqueda de nichos de mercado	Medio y largo	Interior Exterior
Colaboración entre operadores de distintos sistemas productivos	Medio y largo	Interior Exterior
Incremento de la investigación propia en colaboración con los organismos públicos de investigación	Medio y largo	Interior
Estrategia de promoción y comunicación	Medio y largo	Interior Exterior
Continuación de la aplicación de la certificación y la trazabilidad. Extensión a las empresas más pequeñas	Medio y largo	Interior Exterior
Estrategia específica para el canal HORECA	Medio y largo	Interior Exterior

<b>Cuestiones Generales</b>		
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Mejoras de las infraestructuras logísticas en especial en algunas áreas muy productoras	Largo	Interior