

Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de alimentación fresca

IGNACIO CRUZ ROCHE
Presidente de Mercasa



RESUMEN

Un canal de distribución es un conjunto de intermediarios que hacen posible que los bienes lleguen desde el productor al consumidor. En el canal de distribución se realizan funciones de transmisión de la propiedad, de transformación espacial y temporal y de información y comunicación. La labor del comercio mayorista resulta fundamental en la distribución de alimentación fresca. En este sentido, hay que destacar la capacidad de atracción de las Unidades Alimentarias de la Red de Mercas española que se refleja en su área de influencia comercial (en el caso de las de mayor tamaño se advierte un impacto suprarregional que supera los 300 kilómetros y, además, alcanza cuotas de mercado superiores al 70% en frutas y hortalizas). En este contexto, el siguiente trabajo repasa las funciones y estrategias de los intermediarios mayoristas para contribuir en la eficiencia del canal de distribución; al mismo tiempo, analiza la contribución de las Unidades Alimentarias de Mercasa en la comercialización de alimentación fresca en el mercado español.

PALABRAS CLAVE: canal de distribución, alimentación fresca, mayoristas, Mercasa, Unidades Alimentarias, cadena de valor.

En la cadena de valor existe un conjunto de funciones que han de ser realizadas para permitir que el producto llegue desde las zonas de producción al consumidor final. Un canal de distribución es un conjunto de intermediarios que hacen posible que el producto llegue desde el productor al consumidor. Pueden coexistir un conjunto de canales de distribución con diferentes estructuras dentro del sistema de distribución. A título de ejemplo, en el gráfico 1 se reflejan algunos canales de distribución que hacen posible que los productos de frutas y hortalizas lleguen a los consumidores finales.

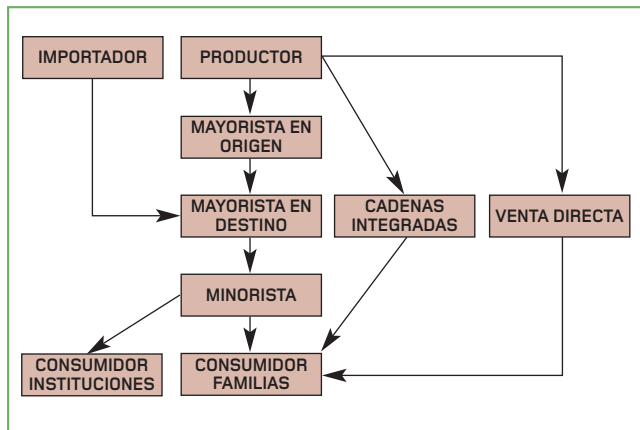
LA EFICIENCIA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La razón por la que no existe un único canal de distribución está en que la eficiencia del canal depende del segmento de mercado al que se dirige y las características del surtido que se configura. Así, por ejemplo, la venta directa a través de



GRÁFICO 1

Principales canales de distribución de los productos de alimentación fresca



Internet, que se empieza a desarrollar en el sector, es muy eficiente para garantizar que el producto de alta calidad llegue rápidamente al consumidor en su domicilio, sin embargo los costes de manipulación y transporte de envíos de tamaño reducido son más elevados que otras formas de distribución, y a la vez resulta difícil que un productor en origen disponga de la variedad de productos (frutas y hortalizas, por ejemplo) que demanda el consumidor final.

La eficiencia del canal dependerá del segmento de mercado que se pretenda cubrir y de las características del surtido que se ofrece a los consumidores. Así, por ejemplo, los canales de distribución más integrados consiguen reducciones en precios manejando grandes cantidades de producto, lo que está en contradicción con ofrecer una amplia variedad de surtido. Estos canales son preferidos por los consumidores que están dispuestos a prescindir de variedad de elección y les preocupa más el precio de compra.

Un canal resultará más eficiente que otro en función del surtido, los aprovisionamientos, los segmentos de mercado a los que se dirige, la tecnología empleada, etc. Cuanto más reducido sea el surtido, serán precisos menos proveedores y se podrán obtener economías en los procesos de compra, almacenamiento y transporte. Una amplia variedad de surtido que precise múltiples puntos de aprovisionamiento supone costes logísticos más elevados.

La existencia de un único proveedor con capacidad de suministrar las cantidades requeridas por el comprador, sea mayorista o minorista, introduce también un factor de reducción de costes en contactos comerciales, almacenamiento, transporte, etc., así como que este suministrador sea capaz de cubrir la mayor parte del surtido deseado por el comprador. Por ello, cada vez más los mayoristas especializados en un tipo de producto (cítricos, por ejemplo) o en productos procedentes de un origen determinado (Almería, por ejemplo) tienden a completar su surtido con otros productos u otras procedencias nacionales o importadas que permitan satisfacer las necesidades del minorista y especialmente de las grandes cadenas de minoristas.



El segmento de mercado al que se dirige el minorista o el mayorista también condiciona a los proveedores elegidos "aguas arriba". En el producto de alimentación fresco se ve afectado no sólo por la variedad o amplitud del surtido, sino también por los niveles de calidad requeridos e incluso también por la cobertura temporal de productos muy estacionales que a veces han de ser ofertados durante periodos más amplios mediante procesos costosos de conservación o de importación de países con temporadas de producción diferentes (contraestación).

La tecnología disponible también ha modificado los canales de distribución. De una parte, los avances de las comunicaciones permiten agilizar las funciones de contactos comerciales y pedidos, los sistemas de almacenamiento robotizados generan economías para los operadores de mayor tamaño y también en el transporte, las mejoras de las infraestructuras junto con los contenedores refrigerados permiten abastecimientos y suministros de mercados más lejanos.

En el canal de distribución se realizan las siguientes funciones:

1. Transmisión de propiedad: los bienes que eran propiedad del productor serán objeto de sucesivas transacciones hasta llegar a la propiedad del consumidor final. Cuando se produce una transacción se establece un precio y unas condiciones de compraventa. En algunos intermediarios (como los corredores o brokers) no existe transmisión de la propiedad, sino que la operación se realiza por cuenta de otro miembro del canal, obteniéndose una comisión que remunera los servicios prestados. La transmisión de propiedad supone la asunción de los riesgos de la mercancía, así como los costes financieros derivados de la inmovilización de los capitales necesarios.

2. Transformación espacial: el producto se transporta desde las zonas de producción a los puntos de abastecimiento de los consumidores finales. En este flujo de transporte físico, los costes de operar dependen de los volúmenes que se transporten y de los medios que se utilicen.

3. Transformación temporal: los tiempos de producción de los bie-



nes y los requerimientos de los consumidores no son coincidentes, por lo que es necesario la constitución de un conjunto de stocks intermedios que permitan ajustar los flujos de producción y consumo. En la medida en que en productos de alimentación, especialmente en frutas y hortalizas, las cosechas tienen una fuerte estacionalidad y los consumidores aspiran a tener producto disponible todo el año, es importante disponer de almacenes que garanticen la conservación del producto durante periodos de tiempo más amplios, así como suministros procedentes de otros países en temporadas diferentes.

4. Información y comunicación en los mercados: el canal de distribución genera información sobre los consumidores que se va transmitiendo a lo largo del canal y que orienta a los productores e importadores. Al mismo tiempo, también realiza acciones de comunicación comercial para promocionar los productos entre los clientes.

Todas estas funciones que son necesarias para que el producto llegue al consumidor final, pueden ser asumidas en mayor o menor extensión por cada uno de los intermediarios de cada canal o incluso pueden ser externalizadas a una empresa de servicios especializada ajena al propio canal. Así, es muy frecuente que el transporte esté externalizado en una empresa especializada.

JUSTIFICACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS

Las funciones antes expuestas, todas ellas necesarias, pueden ser desarrolladas por los diferentes intermediarios que forman el canal, realizando cada uno aquellas tareas y funciones que pueden desempeñar con mayor eficiencia en función de su tamaño, localización geográfica, etc.

Desde un enfoque económico se justifica la existencia de los intermediarios por la realización más eficiente de las siguientes tareas:

Reducción del número de contactos comerciales (costes de transacción)

En unos mercados definidos por un número muy amplio de productores y más aún de consumidores finales, es necesario que aparezcan unos distribuidores intermedios que reduzcan de forma significativa el número de contactos necesarios para obtener el surtido de productos deseados. Cada contacto entre comprador y vendedor supone unos costes de transacción derivados de la búsqueda del cliente y proveedor, su análisis, la negociación, el pedido y la entrega. Si todos estos costes se reproducen para todos los contactos posibles entre productores y compradores al no existir intermediarios supondrían una importante pérdida de productividad.

En el momento actual, la venta directa por Internet de algunos productos agrícolas se presenta como una alternativa válida para algunos productores agrícolas. Sin embargo, este modelo es muy difícil que se llegue a generalizar. Imaginemos una familia que decida comprar por este procedimiento sus necesidades de productos frescos. Adquiriría



en una página web los cítricos, en otra las hortalizas, en otra carne de vacuno, en otra los pescados, etc. Además, habría algunos productos que quisiera encontrar y no encontraría. Estos pedidos le llegarían en grandes cantidades a su domicilio, donde tendría que estar permanentemente alguien para recibirlos, además de tener una capacidad de almacenamiento notable, ya que llegarían cajas de 20 o 25 kilos. En definitiva, incurriría en unos elevados costes de transacción. Esta fórmula es viable si se compra sólo alguna categoría de producto, por la que se tiene una especial preferencia o si aparece un intermediario que consolida el surtido, vende el pedido por Internet y entrega el conjunto de la compra.

En el gráfico 2 se puede ver cómo la existencia de un intermediario reduce de manera radical el número de contactos necesario. Los ahorros en el número de transacciones permiten abordar los costes de funcionamiento del intermediario.

Acceso a economías de tamaño

Algunas de las funciones desempeñadas en el canal de distribución exigen un determinado volumen para acceder a las economías derivadas del tamaño. Por ejemplo, la utilización del tren como transporte para determinadas rutas o la utilización de grandes camiones exigen un mínimo volumen de operaciones, lo mismo se puede predicar de instalaciones de conservación en frío, almacenes mecanizados, campañas de comunicación comercial, etc.

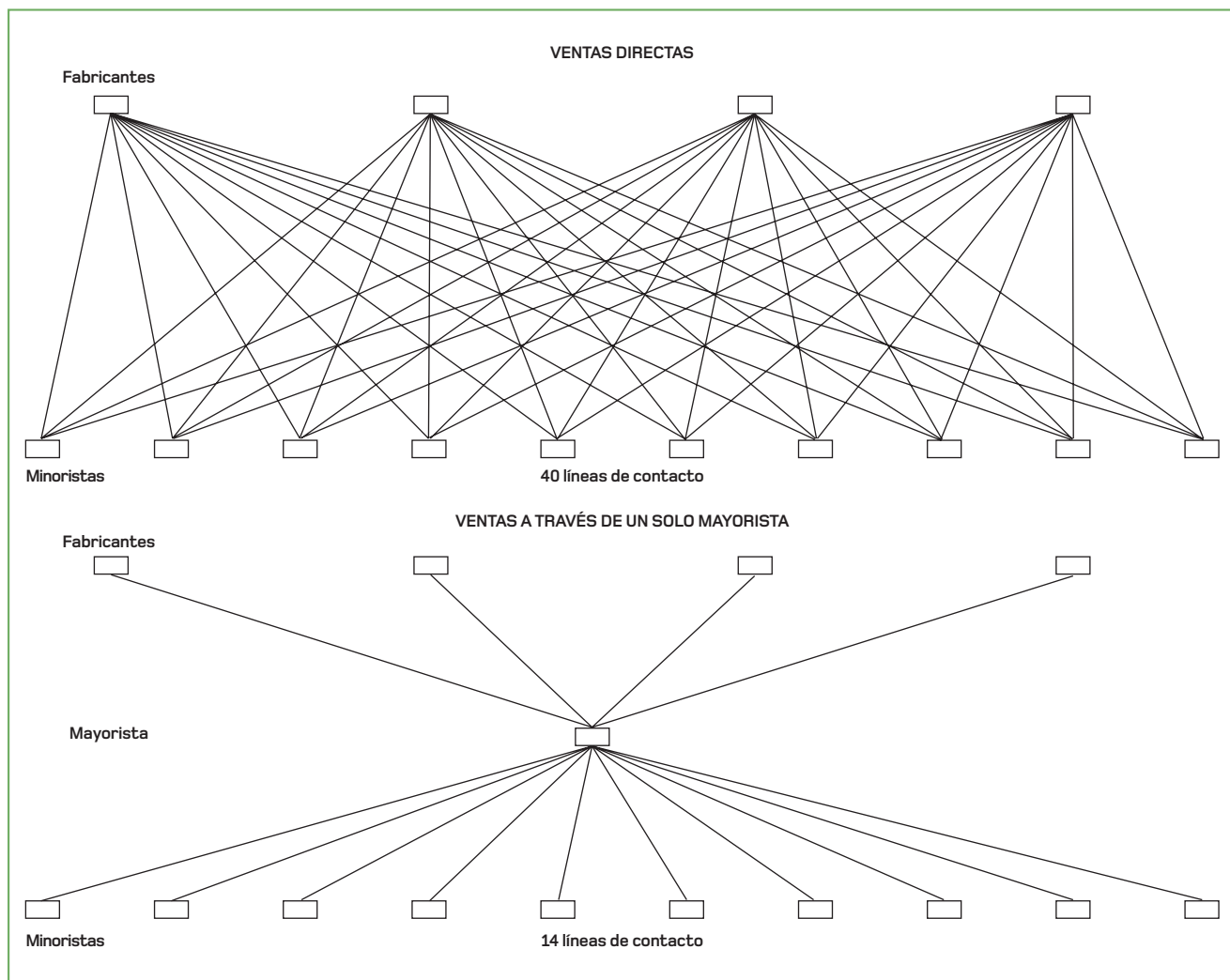
Acceso a economías de aglomeración (atracción de clientes)

A partir de un cierto tamaño existe un mayor poder de atracción sobre los compradores que estarán dispuestos a desplazarse a mayor distancia sabiendo que van a encontrar una amplia y variada oferta



GRÁFICO 2

Los mayoristas reducen y simplifican las transacciones



que satisfaga sus necesidades. Este principio, que es bien conocido en el comercio minorista para los centros comerciales, opera de forma similar en el escalón mayorista. En efecto, los mercados mayoristas en origen atraen a los compradores mayoristas por la amplitud y variedad de la oferta de producto que allí se reúne. Los mercados mayoristas en destino (por ejemplo, Mercas) tienen más capacidad de atracción cuanto mayor sea el número de mayoristas que operen en dichos mercados.

Proximidad a los compradores

Las zonas de consumo, por lo general aglomeraciones urbanas, no coinciden con los lugares de producción, por lo que es necesario situar puntos de venta próximos a los lugares de consumo. Esta labor de aproximación y de garantía del suministro exige un conjunto de

intermediarios especializados en transporte y almacenamiento de los productos, que además tengan una amplia capilaridad para que los consumidores encuentren un punto de venta próximo a su domicilio.

Configuración de surtidos que se ajustan a las necesidades de los compradores

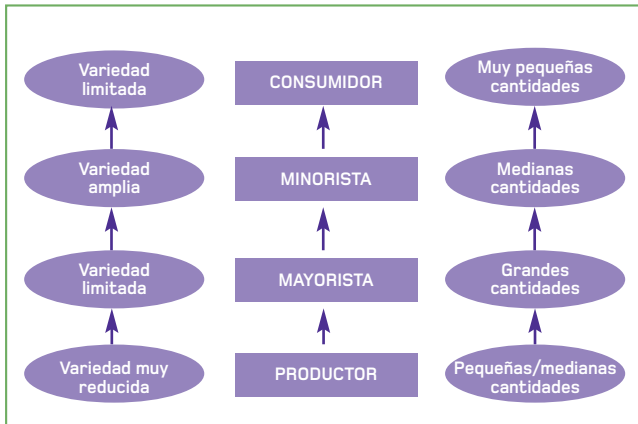
El productor obtiene grandes cantidades (en términos de consumo de un individuo) de un producto o de un conjunto reducido de productos (en cualquier caso inferior a la variedad que exige un consumidor). Por su parte, el consumidor demanda una amplia variedad de productos (surtido) del que adquirirá cantidades pequeñas.

A lo largo del canal de distribución encontramos un conjunto de intermediarios que tienen unas necesidades de productos diferentes



GRÁFICO 3

Configuración del surtido en el canal de distribución



en cuanto a variedad y a cantidad. Así, en productos de alimentación frescos el productor ofrece por lo general pequeñas cantidades de un número reducido de productos, que en los casos de las cooperativas pueden llegar a ser grandes cantidades aunque con poca variedad. El importador, por el contrario, suele ofrecer grandes cantidades de un producto o de varios con un mismo origen.

El mayorista en origen consolida grandes cantidades de un producto o de varios relacionados de un mismo origen o zona de producción, mientras que el mayorista en destino al consolidar productos de diferentes mayoristas en origen oferta grandes cantidades de productos de distintos orígenes.

El minorista tiene que ofertar una amplia variedad de productos de muy diferentes orígenes que permitan al consumidor final elegir su cesta de la compra. Es aquí donde se da la máxima variedad de producto, tanto si se trata de un minorista especializado como de un generalista. El consumidor final demanda una cesta de la compra, de pocos productos y en cantidades reducidas, que se ajuste a su perfil como consumidor y que es elegida entre un conjunto de productos ofertados por el minorista.

A lo largo del canal, como muestra el gráfico 3, los distintos intermediarios configuran su surtido en amplitud y profundidad, de acuerdo con los requerimientos de sus compradores.

EL COMERCIO MAYORISTA

El comerciante mayorista es aquel que adquiere su producto al fabricante, productor u otro mayorista y que lo vende a otra empresa mayorista o minorista. Los comerciantes mayoristas de productos de alimentación frescos pueden ser generalistas o especializados, y dentro de esta última categoría se pueden especializar por tipo de productos o por origen de los mismos.

El comerciante mayorista realiza las siguientes tareas necesarias:

- Selección de abastecimientos: elección de los posibles suministradores y negociación de las condiciones de compra y entrega.



- Consolidar un surtido que sea atractivo para sus clientes minoristas.
- Transporte desde origen hasta los almacenes del mayorista.
- Almacenamiento temporal de los stocks hasta que el producto se entregue al comprador minorista.
- Añadir valor al producto mediante su presentación, marca, envasado y transformación.
- Financiación del periodo de tiempo que media entre el pago al productor y el cobro del minorista.
- Búsqueda de compradores: acciones comerciales dirigidas a los colectivos de minoristas y de hostelería, restauración y colectividades.
- Servicios ofrecidos a los compradores como son la recepción de pedidos por medios no presenciales, envíos a domicilio, gestión de devoluciones y reclamaciones, recogida de envases vacíos, etcétera.

Algunas de estas tareas van dirigidas hacia los productores proveedores, mientras que otras tienen como destinatarios los compradores minoristas.

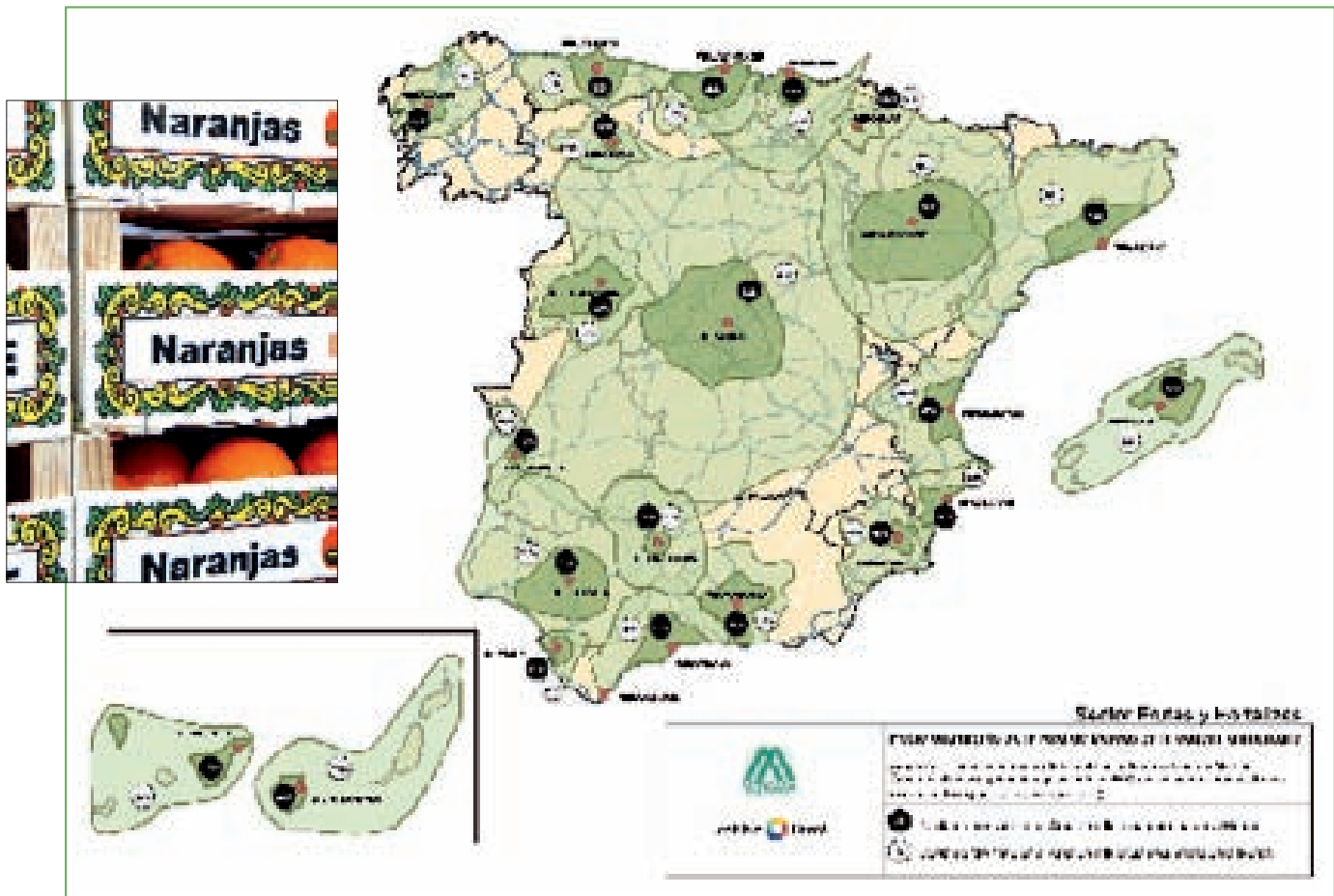
Todas estas tareas suponen unos costes que han de ser cubiertos mediante el margen bruto, es decir la diferencia entre el precio de venta y el de coste. El margen bruto debe también hacer frente a los riesgos derivados de la actividad: riesgo comercial o de no venta de los productos, las mermas y deterioro de los propios productos, riesgo financiero o de insolvencia de los compradores, etc.

El mayorista puede desarrollar un conjunto de estrategias:



GRÁFICO 4

Área de influencia de la Red de Mercas en frutas y hortalizas



- Crecimiento para ganar tamaño y acceder a las reducciones de costes unitarios derivados de las economías de escala. Esta estrategia se puede desarrollar tanto mediante crecimiento interno o mediante adquisiciones y fusiones de otros mayoristas. Es importante destacar cómo es reducido el número de mayoristas españoles de alimentación fresca que opera en más de un mercado.
- Integración vertical en la cadena de valor. Se trata de realizar tareas propias de los mayoristas o de los minoristas. En este sentido, los acuerdos de aprovisionamiento o la adquisición de empresas productoras son un ejemplo de integración vertical hacia el origen. También se pueden plantear acciones hacia el consumidor como son el desarrollo de establecimientos o cadenas minoristas bien sean en propiedad o franquiciadas.
- Especialización: consiste en adquirir una preferencia de los compradores minoristas para determinados productos, como por ejemplo especialización en plátanos, frutas tropicales, productos congelados, mariscos de determinada procedencia, etc. Esta especialización permite una demanda más rígida y en consecuencia mayores márgenes.

EL MAYORISTA EN LAS UNIDADES ALIMENTARIAS O MERCAS

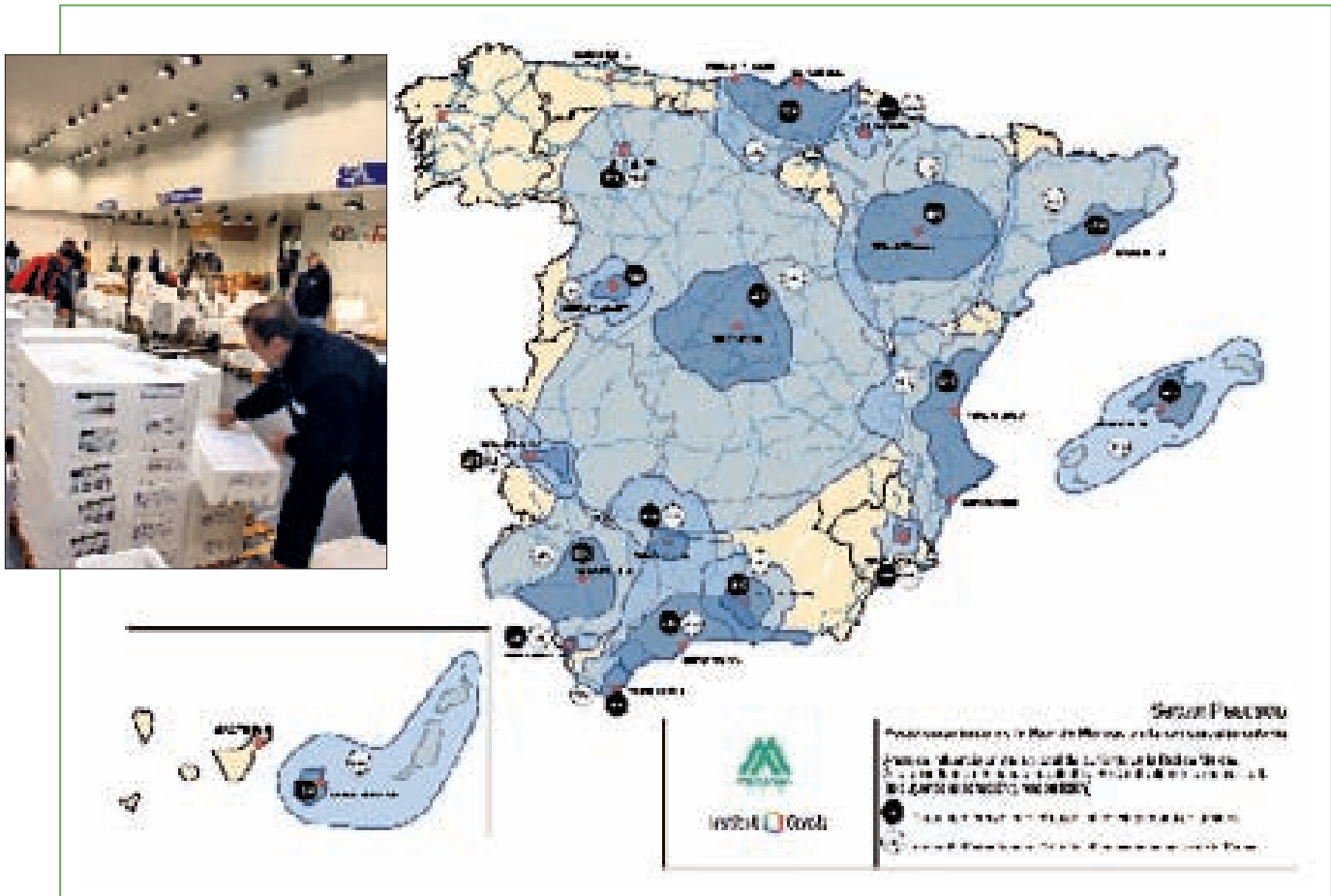
El mayorista puede actuar de forma independiente o agrupado junto a otros mayoristas en una Unidad Alimentaria (Merca) o en un polígono comercial o cualquier otra figura.

La elección por estar en un recinto dependerá no sólo del coste inmobiliario del suelo, sino también de:

- Economías de recinto: la gestión del mercado como un espacio único permite obtener economías de costes para todas las empresas que están operando, así como determinados servicios de proximidad en mejores condiciones económicas. En este sentido, cabe destacar la minimización de los costes de transporte, ya que el transporte intramerca, mediante carretilla o toro, no genera los costes asociados a la carga y descarga de camión, lo que puede llegar a representar un 20% de ahorro (la operación de carga y descarga representa una de las partidas de coste más elevadas dentro de los costes asociados al transporte de mercancías). Algunos servicios que se prestan en las Mercas como gestión de envases, depuración de aguas o recogida y reciclado de residuos resultan muy costosos de abordar en dimensiones más reducidas.

GRÁFICO 5

Área de influencia de la Red de Mercas en pescados y mariscos



- Economías de aglomeración: la capacidad de atracción de clientes minoristas depende del número, volumen y variedad de los mayoristas presentes en el recinto. Esa capacidad de atracción se traslada también a negocios próximos que gozan del tránsito generado por la actividad del mercado. Así, por ejemplo, las Unidades Alimentarias son una buena localización para los “cash & carry” que venden al sector de hostelería y restauración o al pequeño comercio un surtido de productos complementario de la alimentación fresca que adquieren en los mercados.
- Economías de red: reducciones de costes e ingresos adicionales que se pueden obtener como consecuencia de la gestión común de algunos temas en las 23 Mercas que se integran en la Red de Mercas. Así, por ejemplo, es posible obtener menores costes de aprovisionamiento de energía mediante el aprovechamiento del poder de negociación conjunto, resulta más barato comercializar conjuntamente espacios libres en la red a los inversores potenciales o tiene un mayor atractivo comercial desarrollar una campaña promocional en toda la red, lo que supone mayores ingresos, etc. Para los mayoristas pueden acceder a economías de red operando con establecimientos en varias Unidades Alimentarias.

La Red de Mercas en conjunto (si bien cabe matizar los resultados en función de cada Merca particular) presenta un importante nivel de competitividad y posicionamiento respecto a otros polígonos alimentarios (1). Destacan los siguientes aspectos:

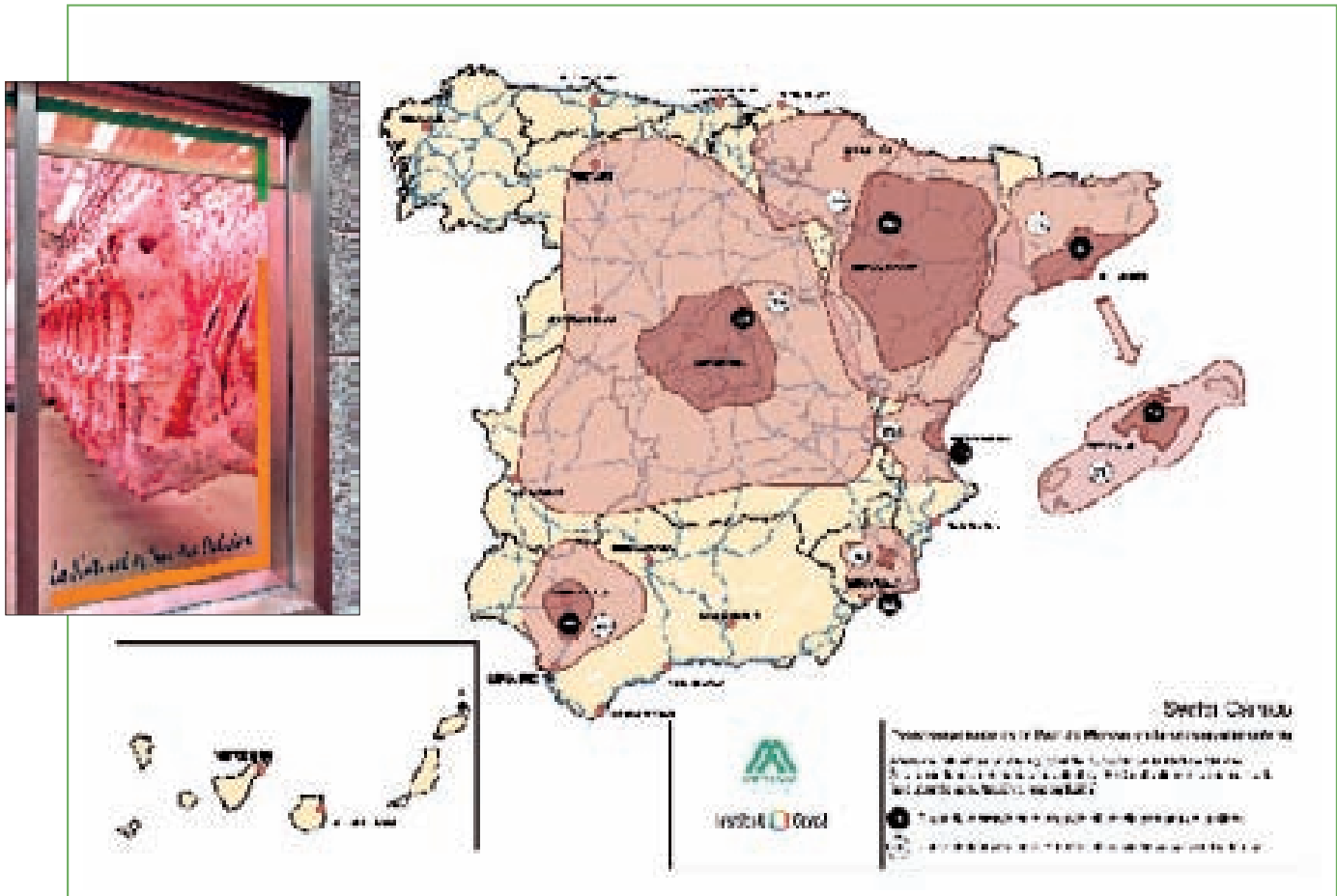
- Desde una perspectiva del coste de ocupación (bien en régimen de tenencia en propiedad, bien en alquiler, bien en concesión administrativa), las Mercas presentan un nivel en muchos casos inferior al de otros polígonos alimentarios en localizaciones próximas.
- El grado de ocupación de las Mercas es alto, superior en muchos casos a la media de otros polígonos.
- La Red de Mercas se encuentra mejor localizada que otros polígonos respecto a:
 - Distancia a núcleos de población importantes (86% de la población dentro de su área de influencia).
 - Distancia a Mercados Municipales (el 32% de los Mercados Municipales –más de 330– se encuentra a menos de 20 minutos).
 - Distancia a plataformas logísticas y de distribución organizada (cerca de 1.000 plataformas a menos de 20 minutos).
 - Conectividad con las infraestructuras.

La capacidad de atracción de las Mercas se refleja en su área de in-



GRÁFICO 6

Área de influencia de la Red de Mercas en carnes



fluencia comercial, que en las Mercas de mayor tamaño tienen un impacto suprarregional yendo más allá de los 300 km. de distancia en su área de influencia y alcanzando en su área de influencia primaria o área más próxima, cuotas de mercado superiores al 70% en frutas y hortalizas (ver gráfico 4). En las Unidades Alimentarias de mayor tamaño, el área de influencia efectiva es aún mayor, ya que algunos mayoristas situados en estas Mercas venden sus productos a otros mayoristas situados en Unidades Alimentarias de menor tamaño o fuera de ellas.

La Red de Unidades Alimentarias fue diseñada a partir de los años setenta contando con una red de comunicaciones por carretera que ha experimentado unas mejoras radicales. Esto, que permite ampliar el área de influencia de las Unidades Alimentarias, presenta también en frutas y hortalizas solapamientos entre las zonas de actuación de algunas Mercas que no se daban con anterioridad. Este fenómeno es especialmente acusado en el Norte, en Levante y en Andalucía.

En los mercados mayoristas de pescados hay que tener en cuenta la existencia de las lonjas en las zonas costeras, algunas de las cuales realizan una potente actividad comercial mayorista, que dificulta el desarrollo de un mercado de pescado en las Mercas próximas.

Por otra parte, los mercados de carnes surgen como consecuencia

de la incorporación de los antiguos mataderos municipales a las Unidades Alimentarias. En pleno siglo XXI tiene poco sentido la existencia de mataderos en la proximidad de las ciudades, mientras que los mercados de carnes que realizan tareas de despiece y preparación de pedidos tienen plena vigencia. En efecto, los mataderos exigen grandes superficies de terreno, instalaciones de depuración de aguas y tratamiento de residuos. Todos estos factores, así como el coste creciente del transporte de los animales vivos como consecuencia de las mayores exigencias de confort animal, llevan a que la localización próxima a los centros de producción animal tenga más ventajas en costes que la ubicación próxima a los centros de consumo.

La cuota de mercado de la Red de Mercas, como se recoge en el cuadro 1, es mayoritaria en frutas y hortalizas y en pescados, mientras que en carnes es más reducida debido a que los mataderos y mercados de carne no existen en toda la red y además no se comercializa pollo. Se recoge tanto las cantidades comercializadas en los mercados como por empresas ubicadas en la Zona de Actividades Complementarias. Es interesante destacar cómo disminuye la cuota de mercado en el consumo extrado-méstico por la menor adaptación de los mayoristas en Mercas a los requerimientos del sector de hostelería, restauración y colectividades.



CUADRO 1

Cuota de mercado de la Red de Mercas en alimentación fresca. Porcentaje

	HOGARES	HOGAR + EXTRADOMÉSTICO
Frutas y hortalizas	61,7	50,0
Pescados	70,9	55,9
Carnes	26,1	21,5

FUENTE: Mercasa. Datos de 2009.



Inicialmente, cuando en la década de los setenta del pasado siglo se diseñaron los primeros mercados mayoristas que sustituían a los mercados centrales de las ciudades españolas, la mayor parte del espacio estaba destinado a las naves donde se situaban los mercados de frutas y hortalizas, pescados y carnes (mataderos). Dentro de las naves, la mayor parte del espacio estaba ocupado por el pasillo central por el que circulaban los minoristas compradores y las mercancías que adquirían. En las Unidades Alimentarias más modernas, el espacio de los pasillos se reduce y se amplían los puestos, ya que acuden menos compradores presenciales y es necesario más espacio para que los mayoristas añadan valor a sus productos y preparen los pedidos.

En las Unidades Alimentarias de la Red de Mercas española se dedican, de los 7 millones de metros cuadrados disponibles, un millón de metros a los mercados, dos millones a la Zona de Actividades Complementarias (ZAC) y el resto a urbanización y servicios logísticos. En estos dos millones de metros cuadrados de la ZAC se ubican un con-

junto importante de empresas mayoristas que precisan para sus actividades de valor añadido un mayor espacio en el que realizar la transformación del producto. También se instalan empresas de distribución que ubican sus almacenes regionales y desde allí distribuyen a sus redes de supermercados e hipermercados. Esto tiene un efecto favorable para el desarrollo de los mercados, ya que complementan con suministro local su surtido de productos de alimentación frescos.

Los mayoristas localizados en los mercados realizaban una actividad básicamente centrada en la transacción: compra en origen y venta a minoristas. Sin embargo, el desarrollo de la actividad mayorista y la realización de actividades que generan valor, como son envasado en frutas y verduras, preparación de pedidos y entrega a domicilio o corte y preparación en pescados, exigen un mayor espacio en los mercados y la instalación de equipamientos más complejos. Estos mayoristas más evolucionados se encuentran que el espacio que tienen disponible en los mercados resulta insuficiente para la realización de su labor y necesitan espacio adicional que lo han de obtener en la ZAC o en caso contrario fuera del recinto de la Unidad Alimentaria. El reto en algunas Mercas es disponer de espacio suficiente para que estos mayoristas más dinámicos puedan realizar sus proyectos de expansión.

Para el desarrollo de cualquier estrategia frente al mercado es fundamental conocer las características de los compradores, así como las razones que han llevado a los minoristas a proveerse de sus productos en mayoristas externos a la Merca. Una reciente investigación destaca que, para aquellos que no compran en las Mercas, el primer motivo para no hacerlo es “necesitaría personal para ir a la Merca”, en segundo lugar se menciona “el coste de desplazamiento” y en tercer lugar “el horario de venta no es adecuado”, aspectos todos ellos que hacen referencia al atributo de conveniencia, que podría ser de alguna forma paliado mediante sistemas de pedidos telemáticos y entrega en el almacén del mayorista. Estos factores son mencionados con mayor frecuencia entre los no clientes del sector de hostelería, restauración y colectividades, mientras que entre los minoristas especializados en perecederos aparece en primer lugar el “coste del desplazamiento” y a continuación factores como “está satisfecho con el proveedor actual” y el nivel de “precios”.

Cuando en la encuesta a los no compradores se les pregunta qué servicios creen que debe ofrecer la Merca, la “atención al cliente” aparece en primer lugar, seguido de “entrega a domicilio” y “variedad de la oferta”. En este aspecto no hay diferencias sustanciales entre el sector Horeco y los minoristas especializados en alimentación fresca.

El mayorista en una Merca puede seguir una estrategia respecto a su surtido de especialización o de carácter generalista. En un modelo comercial en el que los mayoristas se desplazan a la Merca y configuran sus compras mediante productos que provienen de varios mayoristas, la estrategia de especialización es más atractiva ya que permite tener ventaja competitiva frente a los restantes mayoristas competidores, que no será fácil que dispongan de un surtido tan profundo en su especialidad. Por el contrario, si el minorista no se desplaza de forma cotidiana a los mercados, querrá que uno o pocos mayoristas, con



CUADRO 2

¿De los motivos que le voy a leer, dígame cuáles son los principales motivos por los que no compra en Merca...? (Investigación de Mercado realizada a 2.000 no clientes de las Mercas –no compran o se abastecen parcialmente–)

	TOTAL (%)	HORECO (%)	ESPECIALISTAS PRODUCTOS FRESCOS (%)
Necesitaría personal para ir a la Merca	36,8	43,0	16,0
Coste de desplazamiento	29,5	30,9	24,9
El horario de venta no es adecuado	20,6	21,8	16,6
Precios	17,0	15,5	21,9
No le interesa/Está satisfecho con su proveedor actual	10,4	6,3	24,3

FUENTE: Mercasa-Instituto Cerdá: "Posicionamiento de la Red de Mercas en la cadena alimentaria: cuotas de mercado y mercado potencial". Marzo 2010.

los que tiene una relación de confianza, le proporcionen un surtido muy amplio y pueda encargar sus pedidos sin acudir presencialmente al mercado, e incluso que les resuelva la entrega en sus almacenes o puntos de venta. La evolución de los comportamientos de los compradores, tanto minoristas como en mayor medida en hostelería, restauración e institucionales, hacen más atractiva esta estrategia más generalista y de mayor tamaño.

En las 23 Unidades Alimentarias que forman la Red de Mercasa operan 1.151 empresas mayoristas de frutas y hortalizas, con unas ventas promedio de 3,72 millones de euros. En pescados y mariscos intervienen 448 empresas mayoristas de pescados con una facturación promedio de 7,32 millones de euros. Como se puede observar, se trata en promedio de empresas mayoristas de pequeña dimensión y cuyo crecimiento viene limitado por el sistema de concesión administrativa de los puestos en los mercados, que sólo permite el crecimiento por la vía de traspasos de los puestos vacantes.

Los mayoristas que operan dentro de las Unidades Alimentarias han de pagar unas tasas o tarifas en concepto de alquiler, que por lo general son reducidas respecto a los precios del mercado inmobiliario y especialmente teniendo en cuenta las ventajas que supone estar ubicado en un mercado con fuerte capacidad de atracción. Estas tasas

suponen en el mercado de frutas y hortalizas un coste de alquiler mensual que oscila entre los 16 euros/m² para el caso de Mercamadrid y los 5,4 euros/m² en Mercasalamanca, con una dimensión media de los puestos de 60 metros cuadrados. En los mercados de pescados las tarifas oscilan entre 25 euros/m² en Mercamadrid y 6 euros/m² en Mercasalamanca.

Además de los costes de alquiler, el mayorista en Merca se hace cargo de algunos gastos comunes. El efecto conjunto de todo ello es reducido en términos de su incidencia sobre el valor de la mercancía comercializada. En el año 2008, los costes de estar ubicados los mayoristas en la Merca suponían un promedio del 0,62% del volumen total comercializado en frutas y hortalizas y el 0,44% del valor comercializado en pescados. Como estos porcentajes están valorados a precio de venta del mayorista, la incidencia sobre el precio de venta al público es sensiblemente menor, representando el 0,43% en frutas y hortalizas y el 0,30% en pescados y mariscos.

El impacto del intermediario mayorista en destino en el proceso de formación de precios es reducido. Mediante el análisis de los estudios que publica el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino sobre la cadena de valor de productos de alimentación frescos (2) se puede obtener una estimación de costes y márgenes en algunos pro-

CUADRO 3

¿Qué servicios cree que la Merca debe ofrecer? (Investigación de Mercado realizada a 2.000 no clientes de las Mercas) Escala 0–10, en la que 0 significa nada importante y 10 significa muy importante

	TOTAL	HORECO	ESPECIALISTAS PRODUCTOS FRESCOS
Atención al cliente	7,9	7,9	7,7
Entrega a domicilio	7,5	7,9	
Variedad de oferta	7,4	7,4	7,3
Adaptación del proveedor a mis plazos de pago	7,2	7,3	6,9
Elaboración/manipulación del producto	7,2	7,4	7,0
Envasado del producto	7,2	7,4	6,9
Adecuación del pedido según volumen y envase	7,0	7,2	6,7
Información de precios y productos con antelación (Internet, teléfono, etc.)	6,7	6,9	6,4
Servicio de 24 h para recibir pedidos	6,5	6,8	6,1
Compra a distancia (Internet, teléfono, etc.)	5,9	6,1	5,6

FUENTE: MERCASA-Instituto Cerdá: "Posicionamiento de la Red de Mercas en la cadena alimentaria: cuotas de mercado y mercado potencial". Marzo 2010.



CUADRO 4

La formación de precios de frutas y hortalizas en el mayorista en destino

	CÍTRICOS	TOMATE	CALABACÍN	PIMIENTO
Precio compra mayorista	L 0,728-0,995 €/kg N 0,601-0,741 €/kg C 0,689-0,834 €/kg	0,682-1,062 €/kg	0,611-0,955 €/kg	0,872-1,386 €/kg
Precio venta mayorista	L 0,817-1,109 €/kg N 0,684-0,842 €/kg C 0,776-0,940 €/kg	0,832-1,318 €/kg	0,787-1,264 €/kg	0,979-1,599 €/kg
Costes comercialización mayorista	0,071 – 0,087 €/kg	0,131-0,224 €/kg	0,144-0,258 €/kg	0,147-0,280 €/kg
Gastos generales	0,050 – 0,061 €/kg	0,053-0,070 €/kg	0,053-0,070 €/kg	0,053-0,070 €/kg
Mermas en destino	0,021 – 0,026 €/kg	0,016-0,059 €/kg	0,014-0,058 €/kg	0,022-0,090 €/kg
Coste envases retornables		0,012-0,030 €/kg	0,012-0,030 €/kg	0,012-0,030 €/kg
Transporte desde CH	0,016-0,059 €/kg	0,065-0,100 €/kg	0,060-0,090 €/kg	
Beneficio neto	0,015 – 0,019 €/kg	0,020-0,032 €/kg	0,032-0,051 €/kg	(-0,041)-(-0,066) €/kg

FUENTE: Elaboración propia a partir de los estudios sobre las cadenas de valor realizados por el MARM.

ductos. Como se puede apreciar en el cuadro 4, en el que a título de ejemplo se han recogido los datos de siete productos de frutas y hortalizas de los que hay información. A título de ejemplo, la comercialización mayorista en destino supone en los cítricos un 8% del precio final de venta al público, de los que 1,4 puntos corresponden a beneficios, 2 puntos a mermas en destino y 4,6 puntos a gastos generales (alquiler, energía, sueldos, impuestos, etc.). En la pera, el valor añadido por la comercialización mayorista en destino supone un 10% del precio final de venta al público. Este porcentaje se distribuye en 1,2 puntos correspondiente a beneficios, 2,6 puntos a mermas en destino y 7,2 puntos a gastos generales (alquiler, energía, sueldos, impuestos, etc.).

Los reducidos márgenes con los que operan los mayoristas, unido al escaso volumen de ventas medias, lleva a que las estrategias a recomendar a los mismos sean las siguientes:

- Crecimiento horizontal: ganar volumen de operaciones mediante el crecimiento por adquisición o fusión con otros operadores del mercado. Esta estrategia se puede también formular con operadores de otras Mercas.
- Crecimiento mediante integración vertical: algunos operadores están ampliando su presencia en la cadena de valor con acuerdos de suministros con cooperativas de productores o adquiriendo empresas de producción. También algunos están desarrollando actividades minoristas (fruterías, pescaderías, carnicerías), bien en régimen de propiedad o franquiciadas. En ambos modelos se pretende ampliar la participación de la empresa en la cadena de valor y reducir riesgos de suministro o de venta.
- Crecimiento en nuevos mercados (Horeco): el sector de la hostelería, restauración y colectividades presenta una importante oportunidad de crecimiento, siempre que el mayorista adapte su

producto y su nivel de servicio a los requerimientos de estos clientes (entrega domiciliaria, compra no presencial, adaptación del producto a las especificaciones de calidad y tamaño, etc.).

- Añadir valor al producto mediante su transformación o mediante servicios adicionales. Se trata de comercializar producto con un mayor valor añadido y mayor precio. Así, por ejemplo, la preparación de productos cárnicos, el corte y ahumado en pescados o la cocción en mariscos, envasado de frutas o preparaciones de fruta cortada, etc. En cuanto a servicios, ya hemos señalado la importancia de la compra telemática, preparación del pedido, entrega domiciliaria, posibilidad de devoluciones, gestión de reclamaciones, etc. Todos estos aspectos contribuyen a reforzar la fidelización del comprador, además de aportar mayor valor añadido.

Todas estas estrategias son compatibles entre sí, dependiendo de la capacidad financiera el que puedan ser abordadas y su prioridad de la elasticidad de cada una de ellas frente a las ventas. En cualquier caso parece claro que el camino del éxito del mayorista pasa por evolucionar de una función de compra y venta a una mayor asunción de tareas en la cadena de valor.

NOTAS

(1) Mercasa - Instituto Cerdá: "Posicionamiento de la Red de Mercas en la cadena alimentaria: cuotas de mercado y mercado potencial". Marzo de 2010.

(2) En la página web del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino (www.marm.es) pueden consultarse las cadenas de valor de un amplio número de productos.

MANZANA	PERA	PLÁTANO
0,465-0,758 €/kg	0,543 – 0,877€/kg	0,729-1,099 €/kg
0,544-0,924 €/kg	0,659 – 1,038 €/kg	0,831-1,226 €/kg
0,068-0,147 €/kg	0,115 – 0,159 €/kg	0,083-0,098 €/kg
0,050-0,108 €/kg	0,094 – 0,117 €/kg	0,049-0,060 €/kg
0,018-0,039 €/kg	0,021 – 0,042 €/kg	0,034-0,038 €/kg
0,011-0,019 €/kg	0,001 – 0,002 €/kg	0,020-0,029 €/kg



Mercagranada.

Wholesale intermediaries in the fresh produce value chain

IGNACIO CRUZ ROCHE
President of Mercasa



The value chain includes different activities, which ensure that a product passes from the production site all the way through to the end consumer. These activities may be carried on by intermediaries forming part of the chain. In this case, intermediaries assume the tasks they can perform most efficiently according to their size, geographic location, etc.

Wholesalers are responsible for the following basic tasks:

- Choosing supplies: Selecting potential suppliers and negotiating purchase and delivery terms and conditions.
- Consolidating a selection of goods that is attractive for retailers.
- Transporting goods from the place of origin to the warehouses of the wholesaler.
- Temporarily storing stocks until goods are delivered to the retailer.
- Adding value to the product through presentation, branding, packaging and transformation.
- Ensuring financing during the period of time comprised between payment to producers and payment from retailers.
- Searching for purchasers: Marketing actions targeted at retailers, hotels, restaurants, and special groups.

- Offering services to purchasers, including distance selling systems, home delivery, returns and claims handling, collection of empty packages, etc.

Wholesalers may act independently or together with other wholesalers as a Food Unit (known as Merca) or in a trade market. In Spain, Mercasa's Food Units enjoy a significant level of competitiveness and positioning in relation to other food trade markets because:

- In many instances, the cost of occupation is lower than that of other food trade markets in nearby locations.
- The level of occupation of the so-called Mercas is high— higher in many cases than the average of other trade markets.
- The Mercas' Network is better located than other food trade markets in terms of:
 - Distance to important population areas (86% of production in its area of influence).
 - Distance to Municipal Markets (32% of Municipal Markets— more than 330— is less than 20 minutes away).
 - Distance to logistics and organized distribution platforms (nearly 1,000 platforms less than 20 minutes away).
 - Connection to infrastructures.



The Spanish network of Food Units was designed in the 1970s and benefits from a roads network that has experienced radical improvements. 1,151 fruit and vegetable wholesalers operate in the 23 Food Units that make up Mercasa's network, with sales of EUR 3.72 million on average. 448 wholesale companies are active in fish and shellfish, with an average turnover of EUR 7.32 million.

The market share of the Mercas' network is largest in fruit and vegetables, as well as in fish, while the meat market share is smaller because slaughter houses and meat markets do not exist in some parts of the network and chicken is not commercialized (the market share for consumption outside the home has decreased owing to the poor adaptation of Mercas wholesalers to the requirements of the hotel, restaurant and special groups sector).

Also worth mentioning is the appeal of the Food Units of the Spanish Mercas' network, as evidenced by their commercial influence area. It has been observed that larger Food Units have a supra-regional impact exceeding 300 kilometers, in addition to reaching market shares over 70% in fruit and vegetables (see areas of influence maps on previous pages).

Being able to develop market strategies requires that one familiarizes oneself with the characteristics of purchasers, as well as with the reasons leading retailers to get their produce from wholesalers outside the Merca. According to a recent study, the main reason given by purchasers for not buying at the Mercas is that "they [purchasers] would need personnel to go to the Merca"; the second reason cited is "transportation cost"; and the third, "selling times are not suitable". These are all reasons that refer to "convenience" aspects, which could be solved by implementing distance selling systems and delivery at the warehouse of the wholesaler. These factors are more often mentioned amongst non-clients within the hotel, restaurant, and special groups sector, while retailers specializing in perishable goods put "transportation cost" first, followed by reasons such as "satisfied with current supplier" or "prices".

On being asked what services should be offered by the Merca, non-purchasers believe that "customer service" comes first, followed by "home delivery" and "varied selection". In this sense, no substantial differences are observed between the restaurant sector and the retailers specializing in fresh produce.

The impact of wholesale intermediaries at destination on pricing is not relevant. By examining the studies published by the Ministry of the Environment, the Rural Areas and the Sea of Spain relating to the value chain of fresh produce, an estimation of costs and margins may be obtained for some products. Wholesale commercialization at destination means, in relation to citrus fruits, 8% of the final retail price, 1.4 points of which correspond to profit, 2 points to lost product at destination, and 4.6 points to general expenses (rents, energy, salaries, taxes, etc.). Taking pears as an example, the value added by wholesale commercialization at destination accounts for 10% of the final retail price. This percentage is divided up into 1.2 points corresponding to profit, 2.6 points to lost product at destination, and 7.2 points to general expenses (rents, energy, salaries, taxes, etc.).

TABLE 1

Market share of the Merca's network in fresh produce
Percentage

	HOME	HOME + OUTSIDE THE HOME
Fruit and vegetables	61.7	50.0
Fish	70.9	55.9
Meat	26.1	21.5

Source: Mercasa, 2009 figures.



The reduced margins with which wholesalers operate, along with poor average turnover, recommend adopting the following strategies:

- Horizontal growth: Gaining operations volume by acquiring or merging with other market operators.
- Growth through vertical integration: Intended to broaden the company's participation in the value chain and reducing supply or sale risks.
- Growth in new markets: The hotels, restaurants and special groups sector presents an important growth opportunity, if wholesalers adapt their products and service levels.
- Adding value to products through transformation or additional services.

All these strategies are compatible between them. Whether or not they may be undertaken and their priority depends on financial capacity and their elasticity against sales, respectively. In any case, it seems clear that the road to success for wholesalers means passing from a purchase and sale activity only, to assuming a larger number of tasks in the value chain.