



Cadena comercial de las frutas y hortalizas frescas

¿Por qué las empresas comercializadoras son esenciales en el éxito del sector?

» **Alicia Langreo Navarro**
(SABORA, SL)

» **Tomás García Azcárate**
(IEGD-CSIC y CEIGRAM)

Resumen: Este artículo realiza un exhaustivo análisis de toda la cadena comercial de las frutas y hortalizas frescas, explicando por qué las empresas comercializadoras, tanto cooperativas como sociedades mercantiles y civiles, que operan en origen, en el escalón mayorista o en la distribución minorista, son desde hace muchos años las grandes dinamizadoras del sector.

Los autores detallan la estructura y estrategia de este colectivo empresarial en los últimos años, concluyendo que necesariamente deben adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados y de la producción, con nuevos retos, incluidas tendencias existentes antes de la pandemia, otros que responden a problemas globales y afectan a toda la actividad humana y otros terceros que han aparecido recientemente, como consecuencia de la pandemia y sus efectos en el comercio mundial o de la guerra de Ucrania.

Finalmente, se destaca la importancia estratégica que tienen tanto la innovación como la investigación en este sector.

Palabras clave: frutas y hortalizas, cadena comercial, empresas, cooperativas, distribución, investigación.

El sector de frutas y hortalizas para consumo en fresco es un gran sector, con fuertes vinculaciones con los subsectores de vegetales destinados a transformación industrial, incluidos zumos. Forma parte de los cuatro grandes capítulos de la exportación agroalimentaria española (frutas y hortalizas, aceite, vino y carnes, especialmente porcino). Es de los subsectores agrarios que concentran la mayor parte del producto estándar y el volumen de trabajo del sector, además de contar con un alto número de explotaciones entre las de mayor dimensión económica y laboral.

Su producción se encuentra en todas las comunidades autónomas, aunque se concentra en Andalucía, Murcia, Canarias y Comunidad Valenciana; en todos los territorios en los que está presente actúa como motor socioeconómico de amplias zonas, arrastrando al sector servicios, suministros, logística, investigación, etc.

Este es también uno de los sectores agroalimentarios con mayor nivel de innovación, tanto en la producción agraria y en los suministros a ésta como en la manipulación, preparación y organización logística. Ello también ha permitido que España cuente con un interesante sector exportador de tecnología y con la existencia de una potente red público-privada de investigación, desarrollo y transferencia.

Como todos los sectores agroalimentarios, el buen hacer del conjunto del sistema productivo se debe a la aportación y colaboración de todas las partes que colaboran en él, incluyendo la fase agraria, la manipulación y preparado, la logística, la comercialización en origen y destino, y los amplios

sectores de suministros, servicios y asesorías. De hecho, esa estrecha colaboración entre fases del sistema productivo es una de las claves de su éxito, además, de las excelentes condiciones agroclimáticas españolas y las cuidadas infraestructuras existentes.

Esa fértil colaboración entre fases no excluye puntos de confrontación fundamentalmente en lo referente al reparto de riesgos y beneficios, pero es esencial en la ágil respuesta a las necesidades de los mercados, en un buen flujo de información entre fases y en una significativa transferencia de tecnología. Así, los sistemas de trazabilidad de las producciones, que significan un salto adelante en cuanto a compartir información entre empresas de distintas fases, se pusieron aquí en marcha mucho antes que en el resto del sistema alimentario y antes de que el paquete legislativo de higiene lo hiciera obligatorio en toda la alimentación de la Unión Europea.

Ahora bien, por el momento esa colaboración interfas es se establece sobre todo en el ámbito de empresas que pertenecen a una misma cadena de producción. El salto a lo colectivo, cuya principal expresión son las organizaciones interprofesionales, por el momento tiene menos recorrido, a pesar de que hay cuestiones vitales que afectan al conjunto del sector que podrían abordarse con mayor eficacia desde el ámbito colectivo.

Las empresas comercializadoras de las frutas y hortalizas frescas, tanto cooperativas como sociedades mercantiles y civiles, en nuestra opinión, son desde hace muchos años las grandes dinamizadoras del sector. Por eso vamos a centrar este artículo en acercarnos a su estructura y estrategia en los últimos años. Hace dos años, ya iniciada la pandemia, analizamos la situación de las frutas y hortalizas en la economía española en esta misma revista¹. Ahora, este artículo debe entenderse como una ampliación de aquel, centrado en las empresas comercializadoras.

DE DÓNDE VENIMOS

Los orígenes de las grandes empresas hortofrutícolas se encuentran en el final de la década de los años sesenta y principios de los setenta, cuando se formaron las primeras empresas "cosechadoras exportadoras", seguidas muy poco después por las grandes cooperativas, con el objetivo de llegar a los mercados europeos. Desde el principio, de una u otra forma, las firmas más importantes tenían verticalizada en gran medida la producción



agraria y la comercialización. Todas ellas tuvieron que espabilar para competir en el mercado de la entonces Comunidad Económica Europea al que España no pertenecía. Desde entonces siguen compitiendo e innovando, ya no sólo para el mercado comunitario, sino también para el cada vez más interesante y competitivo mercado interior y el de países terceros.

Por la misma época se creó Mercasa (1966), empresa pública de mercados para el abastecimiento de las grandes ciudades que reunía a los mayoristas en destino, al amparo de los Ministerios de Agricultura y Comercio, y a partir de ese momento, se pusieron en marcha las distintos Mercas. Esta infraestructura jugó un papel fundamental en la consolidación de un núcleo importante de empresas mayoristas de frutas y hortalizas en destino, que más tarde se acercó y estableció sólidos lazos, o incluso en ocasiones se verticalizó, con comercializadores en origen y/o con la distribución minorista, organizada o tradicional, llegando algunos a ser muy importantes en el comercio internacional. El papel del conjunto de mayoristas que se desarrollaron en torno a las Mercas y a Mercasa fue fundamental en la modernización y mejora del comercio interior de frutas y hortalizas y en la mejora del suministro a las ciudades.

En los ochenta, la entrada de España en la entonces CEE y ahora Unión Europea consolidó definitivamente el sector como uno de los grandes de la economía española. Desde entonces se ha consagrado un núcleo de grandes firmas, entre las que hay varias cooperativas y SAT y mayoristas en destino y ha aumentado la concentración de la oferta de la mano de las OPFH.

En los últimos años del siglo XX la nueva dinámica de la gran distribución (llamada también "distribución organizada" para algunos autores) ha forzado cambios en la estructura de la red de comercio mayorista. Pero vayamos por partes.

La gran distribución entró masivamente en productos frescos a la vez que desarrollaba la opción supermercado para competir con la tienda de barrio y aumentar las visitas a los establecimientos al final del siglo XX. Paralelamente, optó por centralizar las decisiones de compra, los protocolos y la lista de suministradores, alterando profundamente las relaciones contractuales con los escalones anteriores de la cadena de producción y aumentando de hecho el efecto de la concentración de la demanda. En las empresas europeas las decisiones de compra llegaron a centralizarse en ese ámbito.



Por esta época también, y vinculados a los protocolos de compra, se pusieron en marcha las exigencias de trazabilidad en el sector, lo que llevó a un mayor control de la gran distribución sobre las empresas de las fases anteriores de la cadena de producción. Esta opción estratégica implicaba una aproximación a origen y, aunque no todas, algunas de las grandes firmas de la distribución europea constituyeron filiales para su suministro de frutas y hortalizas españolas para toda o parte de su red en la Unión Europea. Su trabajo consiste en negociar las compras lo más cerca posible del origen; estas firmas pertenecientes a las empresas de la gran distribución hoy se encuentran entre las grandes del sector comercial de frutas y hortalizas.

De esta forma, desde los años setenta del siglo pasado se han formado los tres grupos de grandes empresas que forman hoy la estructura comercial en el sector de frutas y hortalizas:

- Mayoristas en origen, en su mayoría centrales hortofrutícolas de manipulación y adecuación del producto, con alto grado de verticalización con la producción agraria y generalización de la figura de OPFH. Incluye empresas con forma jurídica de sociedad mercantil con producción propia y/o acuerdos contractuales a medio plazo con agricultores, cooperativas, incluidas algunas de las mayores de segundo y primer grado, y SAT.
 - » En su estrategia de aproximación a destino exportan y venden directamente a la gran distribución, también tienen acuerdos con mayoristas en destino en determinados mercados. Entre

estas empresas las hay especializadas en una gama corta mientras otras trabajan amplias gamas, operadoras en un solo o varios territorios, etc. Algunas han desarrollado actividad en cuarta o quinta gama, zumos y otros preparados vegetales.

- Mayoristas en destino, en gran medida vinculados originariamente a las Mercas. La mayor parte de los que tienen una cierta dimensión son sociedades mercantiles y no suelen ser centrales hortofrutícolas.
 - » Entre estas empresas algunas se han aliado con operadores mundiales de segmentos del mercado muy concretos y ahora son grandes importadores más o menos especializados.
 - » Otros han hecho acuerdos de suministro con operadores de origen y, a través de ellos o directamente, con la producción agraria, o incluso han llegado a establecer relaciones de capital con participaciones mutuas. Algunos se han transformado en exportadores al menos parcialmente. Otros han estrechado relaciones con comerciantes minoristas, los hay que suministran a algunas enseñas de la gran distribución que han optado por esta vía en vez de recurrir, al menos en parte, a origen; algunos han desarrollado una red de fruterías pequeñas, de barrio en sus respectivos territorios.
 - » Los hay que se han especializado en logística de frutas y hortalizas para terceros, etc. En este colectivo se encuentran empresas con estrategias muy diversas. Segundo el último informe de Mercasa, la Red de Mercas comercializa en la actualidad el 70% de las frutas y hortalizas consumidas en España (hogar y Horeca), incluyendo producción nacional e importación; esta facturación supera los 8.100 millones de euros, de los que el 70% corresponde a Mercamadrid y Mercabarna; el 80% de las ventas en las Mercas corresponde a producción nacional.
- Grandes operadores de frutas y hortalizas vinculados a la gran distribución. Todas son sociedades mercantiles, generalmente 100% capital de las firmas de la gran distribución. En ningún caso son centrales hortofrutícolas. Suelen tener grandes suministradores, más o menos según gama, y estrategia específica para cada una. Suelen adquirir los productos para sus establecimientos en varios países de la UE. Las formas de materializar las compras han cambiado a lo largo de los años y son diferentes en cada empresa.

Quedan, por supuesto, muchas más empresas de menor dimensión. No hay que olvidar de que se trata de un sector muy grande con múltiples operadores: mayoristas en destino de menos tamaño, en gran me-

dida vinculados a las Mercas, operadores de origen, verticalizados o no con la producción primaria, lo que también depende de las especialidades, empresas filiales de o vinculadas a operadores de los mercados destino europeos que han optado por aproximarse a origen, etc. Hay también importadores netos generalmente especializados en productos específicos, tales como kiwi, banana o piña, entre otros, o filiales de grandes comercializadoras mundiales, en respuesta a la internacionalización del consumo español.

Una cuestión interesante es la evolución de las empresas de frutas y hortalizas ecológicas. Inicialmente reunieron a productores y empresas con una alta carga ideológica, generalmente medianos o pequeños. Pero cuando el consumo y sobre todo la exportación aumentó, aparecieron también en este segmento grandes comercializadores en origen y destino, tanto especializadas como generales.

En el sector de frutas y hortalizas el consumo de radio corto (mercadillos, mercados de agricultores, compras en explotación) ha tenido siempre mucha importancia, sobre todo con los productos de temporada. Pero en los últimos años el deseo de "acercarse al campo" se ha extendido en las ciudades y ha dado lugar a empresas vinculadas a "grupos de consumo" cooperativos o no, en general pequeñas, que aprovechan el tirón de la compra directa. En cualquier caso, este es un canal pequeño a cuya evolución se ha de estar atento.





Las vemos nacer y crecer.
Y, claro, al final nos cogen cariño.

Sembrando confianza. Las vemos nacer, utilizando las mejores semillas y siguiendo prácticas de cultivo sostenible. Observamos cómo crecen, frescas, ricas en nutrientes y sanas. Las almacenamos y transportamos en unas condiciones de climatización óptimas. Muestra de ello es que contamos con sistemas internos de control APPCC de seguridad y sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000. Y, por último, antes de entregarlas al consumidor, las vestimos con las mejores galas. En definitiva, en Ibérica de Patatas hacemos lo imposible para que sigan siendo las mejores patatas. Y es normal. Al final, también nos cogen cariño.



LOS RETOS SOBRE LA MESA

La estrategia de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas necesariamente debe adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados y de la producción y a los nuevos retos. A continuación, mencionaremos brevemente algunos de los que tienen mayor incidencia. Unos son tendencias existentes antes de la pandemia, otros responden a problemas globales que afectan a toda la actividad humana y otros terceros han aparecido recientemente, como consecuencia de la pandemia y sus efectos en el comercio mundial o de la guerra de Ucrania.

Por razones de claridad de la exposición, los hemos reagrupados en dos grupos; los relacionados con el consumo, los relacionados con las condiciones de la producción, el suministro y la logística.

- **Con respecto al consumo**

La crisis iniciada en 2008 provocó una contracción de consumo y la opción por productos de menor precio. Tras ella y poco antes de la pandemia, la demanda se recuperó y diversificó y aumentaron las compras más diversificadas y de mayor valor. Durante la pandemia el consumo de frutas y hortalizas aumentó en los hogares, mientras disminuyó mucho en hostelería. Paralelamente aumentó la opción por más alimentos vegetales por parte de los consumidores que responde tanto a una mayor conciencia medioambiental como a la preocupación por la salud. Esto se está traduciendo más en la opción por sucedáneos vegetales de carne o pescado elaborados por firmas multinacionales con grandes campañas de publicidad que en el aumento del consumo de frutas y hortalizas frescas. También continuó el crecimiento de la demanda de productos ecológicos y, en general, más respetuosos con el medio ambiente junto a un mayor interés por los productos de proximidad, realidad está muy mal definida. Asimismo, aumentó el consumo de 4^a y 5^a gama, zumos y todo tipo de productos preparados para el consumo inmediato.

Ahora se ha iniciado una nueva crisis, con una inflación muy alta que no parece que vaya a disminuir tan rápido como se preveía. Se está observando una nueva retracción del consumo y una cierta vuelta a los consumos básicos. Se sabe por ejemplo que, en Francia, y por primera vez, está disminuyendo la demanda de productos procedentes de la agricultura ecológica. Paralelamente, mientras una buena parte de los consumidores irán cada vez más el coste de la cesta de la compra, hay un colectivo influyente que demanda, al margen del precio, etiquetas medioambientales,



buenas condiciones de trabajo, etc., de forma que esos condicionantes se utilizan en la publicidad de la gran distribución europea.

- **Con respecto a las condiciones de la producción y el suministro y la logística**

Dentro de este apartado hay que mencionar en primer lugar las medidas contra el cambio climático que condicionan todas las fases de la cadena de producción, desde la agricultura a la logística, con una incidencia especial en la reducción y la mejora de la eficacia del uso del agua y de la energía. Asimismo, son muy importantes las exigencias relacionadas con el medio ambiente en materia de empleo de fitosanitarios, abonos y demás, que obligan a una continua investigación tanto en los sectores suministradores como en la propia agricultura.

Estas tendencias están explicitadas en el Pacto Verde Europeo, la guía principal de la Comisión Van der Layen, y en sus estrategias "De la Granja a la Mesa" y "Biodiversidad".

El incremento de los costes de producción y comercialización, desde la energía a los fertilizantes y múltiples suministros, además del transporte ya está obligando a una reorganización y a inversiones que ayuden a bajar algunas facturas. Incluso posiblemente haya que replantearse el modelo de transporte mayoritario en España, en el que también puede tener una incidencia decisiva algunas de las ideas sobre peajes que se han puesto sobre la mesa.

La estrategia de disminución del desperdicio alimentario obliga a buscar una salida para el destiño comercial que tiene su origen por un lado en las normas de comercialización, que obligan a la retirada de productos sanos pero defectuosos y, por otro, las Directivas europeas higiénico-sanitarias que limitan la comercialización de los productos deteriorados por parte de las empresas de todas las fases de la cadena de producción y de los operadores logísticos.



En España, la subida del salario mínimo interprofesional de los tres últimos años ha afectado sensiblemente a determinados puestos de trabajo en el sector. Asimismo, la recientemente aprobada reforma laboral está ya obligando a una serie de ajustes en las formas de contratación². En cualquier caso, es previsible que, en general, se produzca una revisión al alza de los costes del factor trabajo en varias de las fases de la cadena de producción (agricultura, manipulación, transporte, comercio), lo que necesariamente va a repercutir la organización del conjunto de la actividad y posiblemente en los precios finales.

Además, específicamente en España, el sector debe resituarse ante la difícil aplicación de la Ley de la Cadena³.

Existen otras cuestiones fundamentales tales como la dinámica del comercio internacional o los efectos de las modificaciones en la PAC, ampliamente contempladas en otros artículos de esta misma revista, que enmarcan la estrategia de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas.

LA ESTRATEGIA DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA

La distribución minorista se ha adaptado particularmente bien a las situaciones cambiantes que ha vivido la sociedad desde que empezó el presente siglo XXI. Durante bastante tiempo la tienda especializada aguantó la presión de la gran distribución: en el año 2004 la gran distribución tenía una cuota en torno al 40%, similar a la del conjunto de tiendas especializadas y mercados municipales; en 2008 las cosas habían variado poco.

La crisis económica dio una gran ventaja a la gran distribución, que en 2015 acumulaba cerca del 45% en hortalizas y más del 46 % en frutas. En 2019,

antes de la crisis sanitaria, la gran distribución ya superaba claramente el 50% en patatas, hortalizas y frutas⁴, en detrimento tanto de la tienda tradicional como de plazas y mercadillos, que aún reúnen en torno al 35% en frutas y 30% en hortalizas.

En los primeros años del siglo, de clara expansión económica, la gran distribución tenía distintas estrategias con grandes diferencias entre unas y otras enseñas, aunque en general todos los formatos multiplicaron su oferta en gamas, variedades y número de referencias. Fueron años en los que convivían estrategias de gran diversificación, búsqueda de valor y mayores precios frente a otras con referencias básicas y precios muy ajustados.

La crisis de 2008 forzó un cambio drástico: crecieron los establecimientos de descuento y, en general, todas las enseñas dieron prioridad a las estrategias de precios más bajos y ofertas, cayó el número de gamas y de referencias. La caída de los precios al consumo fue superior a la que correspondería a la contracción del consumo por la caída de la renta, ya que los precios bajos fueron uno de los instrumentos de la concentración empresarial de la gran distribución. Este hecho tuvo una gran repercusión en toda la cadena de producción, que vio reducirse sus márgenes. En el marco de la estrategia de menores precios algunas enseñas de la gran distribución cambiaron sus protocolos tanto en producto como en envasado, cuando los suministradores no habían amortizado sus inversiones, lo que causó serios problemas a algunas empresas.

El final de la anterior crisis económica provocó un nuevo cambio, con más variedades y referencias y con un mayor abanico de precios, aunque con una mayor presencia de los establecimientos de descuento. Es demasiado pronto para adivinar las distintas estrategias de adaptación a la difícil situación que están atravesando muchas familias actualmente, y a la psicología de crisis y temores ante la alta inflación, aunque los primeros indicios indican que deberían parecerse a las ya mencionadas seguidas tras la crisis del 2008.

La forma de venta de las frutas y hortalizas en la gran distribución oscila entre el lineal, la venta en mostrador y el autoservicio de graneles. Es frecuente que en una misma tienda convivan las tres fórmulas, a veces con claras diferencias en calidades. Las tres formas tienen ventajas e inconvenientes y condicionan el trabajo de los suministradores que han vivido diferentes cambios y han debido adaptarse a ellos, a veces con considerables costes.

La forma de venta de las frutas y hortalizas en la gran distribución oscila entre el lineal, la venta en mostrador y el autoservicio de graneles. Es frecuente que en una misma tienda convivan las tres fórmulas, a veces con claras diferencias en calidades. Las tres formas tienen ventajas e inconvenientes y condicionan el trabajo de los suministradores que han vivido diferentes cambios y han debido adaptarse a ellos, a veces con considerables costes

En los primeros años del siglo XXI ya se habían establecido las empresas filiales de las cadenas de la gran distribución europea para adquirir en origen las frutas y hortalizas necesarias para el suministro de sus tiendas europeas. Estas, desde entonces han aumentado su volumen de compras. Sin embargo, las empresas de la gran distribución españolas, que en la actualidad reúnen la mayor cuota de las compras por parte de los hogares, han optado en general por acuerdos a medio plazo de suministro con operadores comerciales en origen o destino, según los casos, los productos y las conveniencias logísticas, manteniendo una centralización de los protocolos exigidos.

Cabe resaltar que los efectos de unas u otras formas en el conjunto de la cadena de producción son similares. Por ejemplo, la exigencia de trazabilidad se inició por parte de la gran distribución del Reino Unido, muy pronto siguieron las restantes grandes cadenas con mejor imagen de calidad y finalmente fueron casi todas.

Las empresas de la gran distribución eligen a sus proveedores, sobre los que realizan diversos tipos de auditorías y les demandan certificaciones más allá de las cuestiones implícitas en el producto, por ejemplo, sociales o medioambientales. Algunas empresas de la gran distribución optan por un único suministrador para una misma referencia mientras otros prefieren disponer de algunos más; en todos los casos la gran distribución exige una gran dimensión en sus suministradores, lo que ocasionalmente puede forzar el excesivo endeudamiento de estos últimos. En cualquier caso, la posición negociadora entre vendedores y compradores es muy desigual.

Existe escasa información acerca de la pequeña distribución minorista especializada, las fruterías. Según el panel de consumo del MAPA han caído más las "plazas" que el epígrafe "tienda tradicional". Cabe mencionar que han cerrado bastantes tiendas

tradicionales con difícil continuidad, pero a la vez se han formado cadenas de fruterías con buenas instalaciones, vinculadas más o menos estrechamente a mayoristas en destino. Destaca el gran número de nuevos establecimientos que se han abierto, muchos de ellos regidos por inmigrantes, para los que constituye una oportunidad de emprender en un sector que muchos conocen y que requiere relativamente poca inversión de capital. De nuevo para este segmento es fundamental el papel de las Mercas, que además colaboran en que su producto alcance elevados niveles de calidad y una enorme variedad de gamas.

LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS. ALGUNAS CIFRAS

La información disponible sobre las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas es escasa, tanto en lo referente a las fuentes estadísticas como a registros o informes. Esto nos obliga a utilizar distintas fuentes, aunque respondan a diferentes criterios.

El INE proporciona la cifra de 9.701 empresas en 2019, prácticamente las mismas que en 2018. Su cifra de negocios en 2019 superó los 42.000 millones de euros, mientras el total de compras se acercó a los 39.000 millones. El personal ocupado ascendió a casi 173.000 personas. El INE no desglosa estas cifras por Comunidades Autónomas. El INE no permite saber si cuentan o no con central hortofrutícola o si son mayoristas de origen o destino.

Por su parte, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria da la cifra de 3.663 empresas con almacenamiento de frutas y hortalizas frescas, epígrafe que no encaja exactamente con el de mayorista de frutas y hortalizas.

La Confederación de Cooperativas Agroalimentarias da la cifra de 514 cooperativas de frutas, hortalizas, frutos secos, flores y patata, incluyendo cooperativas

CUADRO 1 Comercio Mayorista de Frutas y Hortalizas Frescas en España. Unidades: Empresas, miles de euros, personas, miles de horas

	2019
Número de empresas	9.701
Cifra de negocios	42.345.356
Valor de la producción	10.572.366
Valor añadido a coste de los factores	5.022.840
Excedente bruto de explotación	1.425.266
Total de compras de bienes y servicios	37.877.792
Inversión en activos materiales	606.703
Gastos de personal	3.597.574
Personal ocupado	172.759
Personal remunerado	166.529
Personal remunerado equivalente a tiempo completo	164.132
Horas trabajadas por el personal remunerado	295.404

Fuente: INE

de primer y de segundo grado. Hay que tener en cuenta que las cooperativas pueden trabajar en más de una producción y que la gran mayoría también ofrecen suministros a sus socios y algunos otros servicios.

En cualquier caso, en este sector la especialización suele ser alta en una o pocas gamas, con excepción de algunas empresas de segundo grado. Según la misma fuente, entre estas 514 se encuentran 208 de frutos secos con unas ventas de 212 millones de euros, 14 de patatas, con ventas que alcanzan los 62 millones de euros y 18 de flores y plantas con una facturación superior a los 41 millones de euros. En conjunto, el sector de frutas y hortalizas (incluidas las destinadas a industria) aportan casi el 30% de la facturación conjunta de las cooperativas y el 24% de la cifra total de empresas.

Según el Informe Socioeconómico de las Cooperativas Agroalimentarias de 2019, la facturación del sector de frutas y hortalizas superaba los 7.000 millones de euros, cerca de un 30% por encima del correspondiente a 2011.

De las 10 mayores cooperativas según volumen de facturación, tres son hortofrutícolas, dos de segundo grado y una de primero. Ahora bien, ninguna de las dedicadas prioritariamente a frutas y hortalizas supera los 1.000 millones de euros de ventas (las que superan esas cifras corresponden a los sectores de aceite-vinos, ganadería- piensos y leche y son todas de segundo grado).

Entre las 10 mayores cooperativas de primer grado, con facturaciones superiores a los 200 millones de

euros, se encuentran tres entidades hortofrutícolas cuyas facturaciones se sitúan entre 200 y 255 millones. Asimismo, entre las 10 mayores cooperativas de segundo grado, con facturaciones por encima de 170 millones de euros, hay tres especializadas o casi especializadas en este sector cuyas facturaciones oscilan entre casi 240 y 750 millones de euros.

De las 20 cooperativas españolas con mayores volúmenes de exportación 16 corresponden al sector de frutas y hortalizas (dos de las mayores son entidades de segundo grado que trabajan con más sectores) y 10 exportan más del 75% de su producción. De estas 16 cooperativas, 12 están en Andalucía, dos en Murcia, una en Valencia y una en Navarra (multisector). De las 16 cooperativas hortofrutícolas que pertenecen al grupo de las mayores exportadoras, 4 son de segundo grado y las 12 restantes de primero.

Según Mercasa en sus instalaciones se encuentran 1.100 empresas comercializadoras mayoristas en destino de frutas y hortalizas cuando, a principio de siglo había 1.251. Esta caída se debe al proceso de concentración, ya que paralelamente se han incrementado los volúmenes globales.

Consideramos también de interés una visión al panorama de las Organizaciones de Frutas y Hortalizas (OPFH)⁵. Según un informe elaborado por el MAPA en 2015 y referido a 2013⁶, en 2102 el número de OPFH en la Unión Europea ascendía a casi 1.650, de las que 596 eran españolas. El 51% tienen forma de cooperativas, el 40% de SAT y el resto son sociedades mercantiles.

El peso de la producción canalizada a través de OPFH indica el grado de organización del sector, en la UE se ha estabilizado en torno al 45% mientras en España alcanza el 63%, frente al 59% de Italia y el 50% de Francia. El tamaño medio de las OPFH es de unos 13 millones de euros, con grandes diferencias entre Estados miembros: mientras en España es de 11 millones, en Holanda llega a 131, Bélgica 66, Italia 21 y Francia 12 millones. En el cuadro adjunto se recoge una estratificación de las OPFH españolas. Cabe destacar que sólo el 1% supera los 6 millones de euros. A pesar del proceso de concentración producido la dimensión alcanzada es claramente pequeña.

La superficie total de frutas y hortalizas en OPFH en 2013 ascendía a 829.465 hectáreas, lo que equivale al 80% de la superficie de frutales y el 20% de las hortalizas. La superficie de hortalizas al aire libre superaba las 86.400 hectáreas y la de invernadero se acercaba a las 25.000.

CUADRO 2 Tamaño de las Organizaciones de Productores de frutas y hortalizas en España, según el valor de producción comercializada (euros)

VPC (€)	Nº OP	%
100.000 a 200.000	1	<1%
200.000 a 300.000	4	<1%
300.000 a 500.000	12	2%
500.000 a 1 millón	26	5%
1 a 2 millones	59	10%
2 a 5 millones	170	30%
5 a 10 millones	120	21%
10 a 100 millones	165	29%
> 100 millones	6	1%

Fuente: ROPAS, MAPA. Datos de 2013

El Anuario de Alimarket de 2021 recoge 499 empresas con facturaciones superiores a los 5 millones de euros, de las que 127 son cooperativas o SAT; el resto son mayoritariamente sociedades mercantiles. Hay que tener en cuenta que esta fuente no incluye a todas las cooperativas de primer grado integradas en las de segundo grado. Es posible que estén infra representadas las cooperativas. Aquí se incluyen todo tipo: mayoristas en origen y destino, empresas filiales de la gran distribución para su abastecimiento, centrales hortofrutícolas con o sin producción agraria y operadores comerciales, aunque no a los operadores logísticos puros ni a aquellos que se limitan a hacer las transacciones monetarias.

En comparación con el resto del sistema alimentario, este sector cuenta con empresas más pequeñas, aunque ha aumentado mucho la concentración a lo largo del siglo XXI. En la actualidad 18 empresas superan los 250 millones de Euros de facturación, una de ellas supera los 1.000 y 5 están por encima de 500 millones. En el año 2002, según la misma fuente, sólo 2 empresas superaban los 250 millones de Euros, 13 estaban por encima de los 100 millones y 43 superaban los 50 millones.

CUADRO 3 Estructuración de comercializadoras de frutas y hortalizas

VENTAS 2020	Nº EMPRESAS
> 1.000 M€	1
500 a 1.000 M€	5
250 a 500 M €	12
100 a 250 M €	41
50 a 100 M €	69
< 50 M €	371

Fuente: Elaboración a partir de Alimarket

CARACTERIZACIÓN DE LAS COMERCIALIZADORAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS

No es posible abordar aquí la enorme complejidad de las estrategias de su sector con productos, gamas y empresas tan diversos, por lo que nos centramos en señalar las cuestiones principales.

En primer lugar hay que remarcar que este sigue siendo un sector de capital mayoritariamente español: por un lado destaca el peso de la propiedad de los productores agrarios a través de cooperativas y SAT y, por otro, la importancia de empresas de capital familiar y/o local, tanto en mayoristas en origen como en destino. Existe un grupo de empresas de capital vinculado al sector en otros países, ya como productores o como operadores mayoristas en destino, al igual que las empresas españolas han internacionalizado su ámbito geográfico de trabajo. Estos movimientos deben entenderse como una adaptación a los procesos de globalización, mucho más intensos, razonablemente, en el marco de la Unión Europea.

La necesidad de aumentar la dimensión de los operadores comerciales tanto en origen como en destino se debe tanto a las crecientes exigencias de la globalización, ahora parcialmente en cuestión como, sobre todo, a la dimensión adquirida por las firmas de la gran distribución en el ámbito español y europeo, a la continua pérdida de capacidad negociadora frente a ellas del resto de las firmas del sistema alimentario y a la necesidad de acometer innovaciones a todos los niveles. Esta necesidad está detrás de algunas de los principales cambios estructurales en el sector.

A continuación, reseñamos las estrategias de crecimiento más frecuentes:

- La forma de crecer en el caso de las cooperativas suele ser bien endógena (captando nuevos socios, aumentando las producciones individuales), bien mediante fusiones o bien a través de cooperativas de segundo o ulterior grado. Suelen ser procesos lentos, pero en general muy consistentes. Unos buenos ejemplos son por un lado la historia de ANECOOP que ha ido sumando cooperativas de diversas autonomías en un largo proceso y que da opción a mantener distintos niveles de compromiso, y por otro de UNICA que no ha dudado en integrarse en la cooperativa de segundo grado AN. Este tipo de acuerdos se da también para determinadas gamas, por ejemplo, AN (cereales, piensos, ganadería y frutas y hortalizas) mantiene acuerdos con ANECOOP para la exportación.

30 años

producto
100%
nacional

PIONEROS en SANDÍAS SIN PEPITAS

RACIONES
DE VIDA PARA
EL CAMPO

comprando

sandías sin pepitas

BOUQUET

Stars

estamos cultivando

el futuro de

nuestros

agricultores

BOUQUET

Stars

ANECOOP

otras iniciativas en BOUQUET



Una BUENA IDEA
que te hace la vida
más fácil y que
perdura en el tiempo
GRACIAS
A NUESTROS
AGRICULTORES.



Y SEGUIMOS
CULTIVANDO
FUTURO

La necesidad de aumentar la dimensión de los operadores comerciales tanto en origen como en destino se debe tanto a las crecientes exigencias de la globalización, ahora parcialmente en cuestión como, sobre todo, a la dimensión adquirida por las firmas de la gran distribución en el ámbito español y europeo, a la continua pérdida de capacidad negociadora frente a ellas del resto de las firmas del sistema alimentario y a la necesidad de acometer innovaciones a todos los niveles

Otra forma de crecimiento es la constitución de sociedades mercantiles, en solitario o asociadas, para determinados productos o fines, por ejemplo, operar en determinados mercados destino. Hay que destacar también el crecimiento endógeno de cooperativas de primer grado que han conseguido situarse entre las grandes firmas del sector. Mas allá de estos casos, las cooperativas no tienen opciones para conseguir capital que les permita crecer por ejemplo con el ahorro de su entorno.

- El crecimiento de las empresas familiares más allá del monto que puede asumir la familia no es fácil. Se han realizado fusiones y adquisiciones y, ocasionalmente, se ha contado con apoyo del capital financiero local (las Cajas de Ahorro o Rurales en su momento). No se han detectado salidas a Bolsa, que es una de las principales vías para conseguir capitalización para crecer, manteniendo los socios iniciales el control mayoritario y la gestión. Hace ya años, algunas empresas se han asociado con firmas hortofrutícolas internacionales mediante entrada en el capital. Generalmente la toma de posiciones de la multinacional suele ser mayoritaria, como fue el caso de Ángel Rey (operador de Mercamadrid) con Total Produce (uno de los mayores productores y comercializadores mundiales). Recientemente ha habido entradas mayoritarias de fondos de inversión; destaca la actividad de Miura Partners, fondo privado especializado en inversiones en el sur de Europa, que a través de Citri&Co tiene participaciones actividad en España (Martinnavarro, Frutas Esther, Perales y Ferrer y Río Tinto Fruits), Francia y Brasil.

Hay que tener en cuenta, además, que gran parte de las empresas familiares tienen un problema de sucesión y gestión a partir de la tercera generación, cuando es muy difícil casar los distintos intereses de los herederos y una gestión profesionalizada. En este sector son muy pocas las empresas que cuentan con protocolos familiares a este fin.

Una cuestión importante de cara al futuro de las empresas cuyo capital pertenece mayoritariamente a fondos de inversión es conocer los objetivos de éstos cuando entran en un sector tan especializado y complejo, saber hasta qué punto tienen una estrategia de permanencia o si optan por mantener una gestión especializada.

CUADRO 4 Principales operadores de frutas y hortalizas en el mercado nacional (Ventas en millones de euros)

EMPRESA	PROVINCIA	MERCADO NACIONAL
		2020
AM Fresh Group	Murcia	880
Anecoop SC	Valencia	726
Grupo Citri&CO		562
* Martinnavarro SL G	Castellón	385
* Frutas Esther SA	Murcia	75
* Perales y Ferrer SL	Alicante	55
* Rio Tinto Fruit SL	Huelva	47
Sanlucar Fruit SL	Valencia	509
Unica Fresh SL	Almería	500
Grupo Eurobanan	Alicante	494
Grupo NUFRI	Lleida	400
Agroponiente SA G	Almería	306
García Aranda SL	Murcia	301
Alhóndiga la Unión SA	Almería	294
Hermanos Fernández López SAU	Barcelona	270
FoodDiverse Hold SL	Valencia	267
Grupo Greenyard		253
* Greenyard Fresh Spain SA	Valencia	230
* G YesProcurement and Marketing SL	Almería	23
Coop Vicasol	Almería	250
Onubafruit SCA	Huelva	230
Consortfrut SL	Valencia	228
CASI Coop A. y G San Isidro	Almería	218
SAT PRIMAFLOR G	Almería	191
Cultivar SA	Barcelona	188
SAT Agroiris G	Almería	180
Bollo International Fruits SL	Valencia	178
G'S España Holdings SL	Murcia	176
Fruits CMR SAU G	Barcelona	170

Fuente: Alimarket

CUADRO 5 Principales centrales de compra de frutas y hortalizas. (Ventas en millones de euros)

EMPRESA	SEDE	VENTAS EN 2020	Cadena VINCULADA	ÁMBITO
SOCOMO (Sociedad de compras Modernas SA)	Castellón	810	Carrefour	España Europa
EDEKA FRUCHTKONTOR España SL	Valencia	650	G EDEKA	Alemania
Eurogroup España Frutas y Verduras	Valencia	453	G REWE Alemania	Alemania
Valencia Trading Office SL	Madrid	386	Grupo METRO	España y Europa
ZENALCO SA	Alicante	340	G Auchan	Fuera España
Coop Trading	Valencia	164	Coop Danmark, Coop Norge, Coop Svige y Sok/Inex	Paises nórdicos
ALPA Alimentos Frescos	Bizcaia	105	G UVESCO	España
CODEFRUT SA	Asturias	42	G AllimerKa	España
PICOBELLO Fruits SL	Valencia	13	G Tengelmann	Europa
Iberiana Frucht SA	Valencia	8	EDM	Alemania

Todos los datos se refieren al sector de frutas y hortalizas

Fuente: Allimarket

Situación diferente en lo que respecta al capital es la de las compañías filiales de la gran distribución europea para el suministro de frutas y hortalizas, todas ellas propiedad de la firma de referencia. La mayor parte son de capital europeo, aunque hay dos pequeños grupos españoles que también tienen una filial especializada. Todas ellas adquieren productos para sus tiendas en España y en el resto de Europa.

Prácticamente todas las comercializadoras de frutas y hortalizas en origen consideradas están orientadas a la exportación, especialmente las situadas en Canarias, Andalucía, Murcia y Valencia, con excepción de las plataneras canarias. De hecho, la importancia de la exportación y las medidas que han necesitado tomar para poder afrontarla han conformado el sector en las autonomías mencionadas, sin dudas las más dinámicas.

Entre las estrategias más importantes en el éxito del sector a lo largo de muchos años cabe resaltar la ampliación de los períodos de recolección en prácticamente todas las especies y variedades. Eso permite alargar la época de trabajo de las empresas, amplia y mejora la oferta y puede permitir mejorar la organización del trabajo. En la misma línea, en numerosas zonas se ha producido una ampliación en las especies y variedades. Con el objetivo de ampliar la oferta, también han sido numerosas las empresas comercializadoras que han optado por trabajar en zonas y temporadas complementarias, recurriendo para ello a formas contractuales, a asociaciones empresariales de distinto tipo, etc.

Algunas de las mayores empresas del sector han puesto en marcha la elaboración de zumos, entrando en un

mercado que se está comportando bien. Sin embargo, esta no es una opción mayoritaria. Destaca también la entrada en segmentos con buen comportamiento, tales como cuarta y quinta gama, que suelen ser realizadas por empresas especializadas. Otra cuestión es el aumento de la venta de frutas cortadas, a veces en la propia frutería o establecimiento de la distribución.

La verticalización es otra línea estratégica ya tradicional en el sector, en especial en los segmentos orientados a la exportación y a la gran distribución, a través de distintas fórmulas entre todas las fases de la cadena: producción agraria y comercio en origen, comercio en origen y en destino, comercio en origen y gran distribución, comercio en destino y distribución minorista, producción en origen y distribución minorista, etc.

LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

No podemos terminar este rápido recorrido por las dinámicas del sector español de las frutas y hortalizas sin destacar la importancia estratégica que tiene tanto la innovación como la investigación. Aunque su relevancia es tal que bien merecería un artículo específico, nos vamos a atrever a reseñar algunas cuestiones:

- La mayor parte de la participación en programas de investigación se está llevando a cabo por parte de operadores en origen que tienen verticalizada la producción agraria. Esta verticalización es fundamental en la transferencia tecnológica.
- El enorme papel de los obtentores en la mejora continua de variedades y en la adaptación de nuevos productos.

- La importancia de la colaboración público-privada, en la que participan centros autonómicos públicos de investigación agraria, Universidades, algunos centros del CSIC, centros privados (caso de Las Palmerillas, de Cajamar), etc. Un buen ejemplo de colaboración es el modelo desarrollado por el Al-NIA desde Valencia o el caso del ITUM en Murcia. En cualquier caso, hay que recordar que la investigación agraria está en gran medida transferida a las Comunidades Autónomas y qué en esto, como en tantas cosas, está aún por establecerse un mecanismo de coordinación nacional más eficiente
 - Se observa una participación significativa de empresas privadas en proyectos de investigación.
 - El objeto de investigación en frutas y hortalizas, además de los productos en sí mismos, afecta a los insumos agrarios, las infraestructuras de producción, las soluciones energéticas, manejo y técnicas agrarias, etc., en el que juegan un papel muy importante las empresas suministradoras, de las que en España existe un colectivo muy competitivo. En este apartado, la cada vez más dura posición europea con respecto a los fitosanitarios, unida a los efectos del cambio climático, conforman uno de los mayores retos tanto para la industria implicada como para la agricultura.
 - Además de la producción agraria, la complicada logística de estos productos y la importancia del buen manejo en almacén, incluida atmósfera controlada y control de la maduración, han sido objeto de una línea trascendente de investigación que debe continuar.
 - El cambio climático y las condiciones que se van imponiendo a los cultivos van a exigir a corto plazo soluciones innovadoras que requieren el incrementar aún más una investigación y una transferencia eficaz y eficiente.
 - Entre las cuestiones que habrá que abordar a corto plazo se encuentra los envases de plástico en la venta minorista. Francia ha abierto el camino; España y Europa también van en la misma dirección y se requieren soluciones que sean eficientes y que salvaguarden la seguridad alimentaria
 - La reducción del desperdicio alimentario sin subir los costes ni mermar la seguridad alimentaria será necesariamente otra línea de trabajo
- En cualquier caso, la investigación, que cuenta con una buena base en el sector, deberá ser especialmente cuidada, incorporando los nuevos objetivos, buscando la máxima eficacia y coordinación y ampliando la base de empresas de todas las fases a las que llega.

EL RETO DE LA PUBLICIDAD Y LAS MARCAS

Una cuestión que reseñar es la escasa publicidad de sus productos que hace el sector. Existen campañas subvencionadas por la Unión Europea y llevada a cabo por organizaciones interprofesionales, las denominaciones de origen hacen algunas campañas, también algunas fundaciones entre las que destaca "5 al día" (con participación de numerosas empresas). También se puede mencionar campañas de autoridades autonómicas o iniciativas públicas en el caso de excedentes coyunturales. El ejemplo del plátano de Canarias es la excepción nacional que confirma la regla, para defender su cuota de mercado en la península frente a la entrada de la banana. También la rápida penetración del kiwi se debió a la excelente campaña de Zespri.

Pero realmente la publicidad apenas forma parte de la estrategia de las empresas y de sus organizaciones y se le dedica pocos fondos. Bien es verdad que las frutas y hortalizas son ampliamente conocidas por los consumidores, pero también es cierto que en la actualidad el peso de la publicidad en las decisiones de compra, sobre todo de los más jóvenes, es muy alto y el sector se encuentra en inferioridad de condiciones frente a la agresiva publicidad de las mayores

El objeto de investigación en frutas y hortalizas, además de los productos en sí mismos, afecta a los insumos agrarios, las infraestructuras de producción, las soluciones energéticas, manejo y técnicas agrarias, etc., en el que juegan un papel muy importante las empresas suministradoras, de las que en España existe un colectivo muy competitivo. En este apartado, la cada vez más dura posición europea con respecto a los fitosanitarios, unida a los efectos del cambio climático, conforman uno de los mayores retos tanto para la industria implicada como para la agricultura

A PROPÓSITO DE Única



12 PRODUCCIÓN
Y CONSUMO
RESPONSABLES



Meta 12.5
Prevención, reducción,
reciclado y reutilización
de desechos

Tenemos 9.000 hectáreas en producción, lo que equivale a 18.000 campos de fútbol. Son cultivadas por más de 5.000 agricultores socios de 22 cooperativas repartidas por cuatro comunidades autónomas.

El uso de la tecnología, con sensores de suelo y nuestro control de previsiones, y la implementación del control biológico nos permiten obtener un producto de primera calidad y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas postcosecha.



LA COOPERATIVA CON PROPÓSITO.

firmas transformadoras de vegetales o productoras de postres alternativos.

Lo que está en juego es mucho más que el cumplimiento de una recomendación de las autoridades sanitarias. Se trata de saber si el sector de las frutas y hortalizas frescas va a poder sacar provecho de la tendencia de la sociedad al aumento del consumo de vegetales, incluso en proteínas.

OCHO REFLEXIONES COMO EPÍLOGO

El sector de las frutas y hortalizas frescas es sin duda un sector de éxito en España y todo apunta a que seguirá siéndolo en el futuro, pero nos atrevemos a sugerir algunas cuestiones de cara al futuro:

- España es líder europeo, y en varios productos mundial, del sector de las frutas y hortalizas. Sería interesante que ejerciera como tal, construyendo alianzas europeas y mundiales. Claro que ello exige, como condición previa, que las organizaciones, incluidas las interprofesionales, del sector alcancen acuerdos para actuar como lobby en defensa del sector productor y comercializador español. Esto resultaría del máximo interés tanto ante la Comisión y el Parlamento Europeo como ante la Administración española y permitiría plantear conjuntamente estrategias de futuro.
- El sector debe sacar provecho de la ola de fondo del aumento del consumo de vegetales vinculado a las nuevas preferencias de la sociedad (disminución del consumo de proteínas animales) y los cambios necesarios ante el cambio climático. Para eso habría que establecer una estrategia conjunta, con campañas de promoción, comunicación y publicidad importantes y continuadas basadas no solo en la salud sino también, e incluso, sobre todo en el placer.
- Es imprescindible continuar y ganar eficacia y coordinación en la investigación a todos los niveles.
- Parece necesario profundizar la organización y verticalización del sector, para lo que aún hay margen.
- La dimensión de las empresas comercializadoras del sector debe aumentar para avanzar hacia un mayor equilibrio de las relaciones con la gran distribución y facilitar la investigación y el desarrollo de las medidas que imponen los nuevos retos. Esto se refiere tanto a sociedades cooperativas como a sociedades mercantiles. Realmente esta es una necesidad de todo el sistema alimentario español y sería útil que existiese un plan estratégico transversal más ambicioso, que tuviese como sujeto prioritario tanto a las cooperativas como a

las empresas familiares, ya que ambas contribuyen poderosamente al éxito del sector.

- La adecuación a las políticas contra el cambio climático, la estrategia “De la granja a la mesa” y las nuevas exigencias de los consumidores y en general de la sociedad van a obligar a realizar importantes inversiones, para lo que hará falta dimensión y apoyo público.
- Es necesario que España cuente con una estrategia sectorial nacional, más allá de las Comunidades Autónomas y contando con ellas.
- Posiblemente estamos ante un aumento estructural de los costes de producción, incluidos los laborales, sin precedentes en muchos años. Inevitablemente, esto ya se está transformando en una subida de precios al consumo. El paradigma de una alimentación cada vez más barata parece estar llegando a su fin y la sociedad tiene que (volver a) darse cuenta de que una alimentación variada y sana tiene su coste y su valor y que detrás de ella está toda una cadena alimentaria que ha demostrado bien recientemente su carácter esencial. ■

BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET. Anuarios años
- ALIMARKET. Informes sectoriales varios años.
- Confederación de Cooperativas Agroalimentarias (2019) “El cooperativismo Agrario Español. Informe Socioeconómico 2019”.
- MAPA (2015) “Informe sobre las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas. 2009 a 2013”
- MAPA (2004) Informe del sector de frutas y hortalizas (oferta, distribución y Consumo). Elaborado por Deloitte.
- MAPA. Panel de consumo
- MERCASA. Informes anuales. Varios años
- MERCASA. Alimentación en España. 2021

NOTAS

- 1 Langreo Navarro, A. y García Azcárate T. “Las frutas y hortalizas en la economía española. Perspectivas, certezas y tendencias”. Distribución y Consumo. 2020 Vol. 3.
- 2 Para mayor profundización en la cuestión del trabajo en la agricultura ver Langreo, A. (2022) “Reflexiones sobre el trabajo en la agricultura” en Agricultura Familiar en España, Anuario 2022. Fundación de Estudios Rurales de UPA.
- 3 Ley 16/2021 de 14 de diciembre por la que se modifica la Ley 12/2013 de 2 de agosto de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.
- 4 No se considera 2020 ya que es un año muy atípico.
- 5 De esta categoría están excluidos los subsectores de pataca y plátano.
- 6 MAPA (2015) “Informe sobre las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas. 2009 a 2013”.