



Escenario competitivo del sector hortícola español

■ CHEBIL ALI

■ JULIÁN BRIZ

E.T.S.I. Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid

El sector hortícola español tiene un peso específico dentro del sistema agroalimentario. La participación del sector en la producción final agraria alcanza en la actualidad un 17%. Desde el punto de vista del comercio exterior, cabe decir, que el sector de hortalizas es el más importante dentro del conjunto de las exportaciones agroalimentarias españolas, representando el 17% de las mismas. Por otro lado, su rentabilidad social es elevada dado el contenido de mano de obra que incorpora y la inducción al desarrollo de otros sectores y servicios.

Durante los últimos años, tanto la producción como los mercados han evolucionado sustancialmente, y la producción hortícola está afrontando problemas tanto internos como externos. Las ventajas competitivas de la producción española de hortalizas destacaban sobre todo en menores costes de producción con

respecto a los países competidores de la UE y en la existencia de unas producciones extratemperanas debido a las buenas condiciones climáticas. Sin embargo, dichos factores han demostrado ser frágiles, en la medida que el precio pierde importancia como elemento determinante de la elección del consumidor y los mercados europeos se abren a los productos de terceros países. Algunos analistas españoles (Barceló Vila, L., 1993; García Álvarez-Coque y Bautista, 1994) afirman que realmente el sector hortícola ha ido perdiendo competitividad por una inadecuada modernización tanto de la estructura de producción como de comercialización.

La proliferación de acuerdos de liberalización e integración comercial, impulsados por decisiones políticas y económicas, han tenido como consecuencia una mayor competencia entre las empresas que operan en los mercados

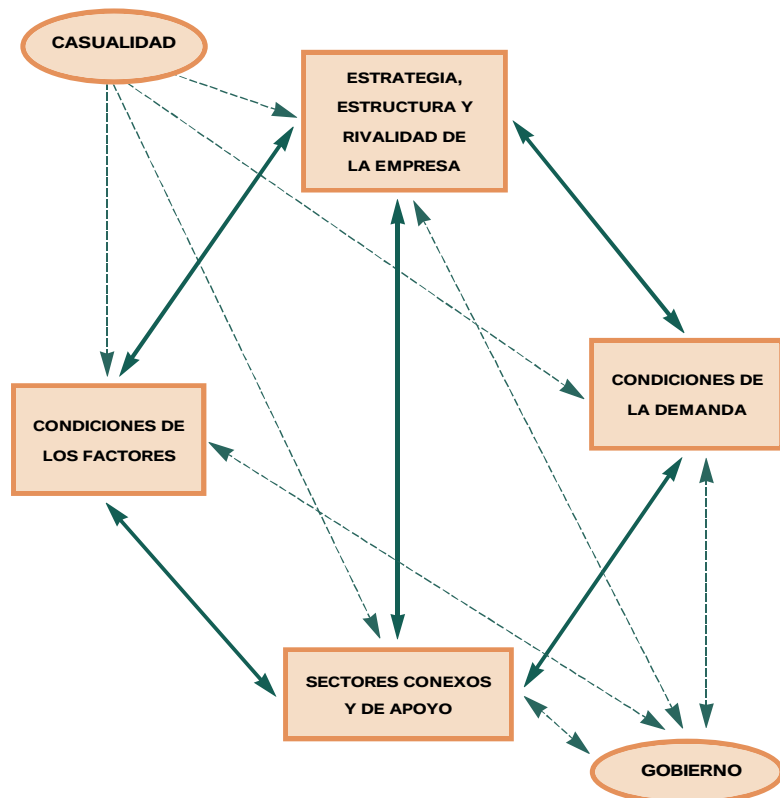
internacionales. En este entorno competitivo caracterizado por la globalización, las empresas han de plantearse dentro de sus estrategias, cómo lograr ser competitivas y, en los mejores supuestos, cómo mejorar su competitividad.

En este trabajo, analizamos los factores determinantes de la competitividad del sector hortícola español. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico del modelo de Porter. En segundo lugar, se analiza la competitividad internacional del sector hortícola español. Finalmente, las conclusiones recogen las principales estrategias para mejorar la posición competitiva del sector.

COMPETITIVIDAD: "EL MODELO DE PORTER"

La competitividad es una variable compleja en la que inciden un gran número de factores de tipo tanto macro como microeconómico: recursos naturales;

GRÁFICO Nº 1

DIAMANTE DE PORTER

FUENTE: PORTER, M.; *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza y Janés, pág. 182.

tecnología; inversión; capital humano; destreza en la gestión; características del producto; estrategia empresarial y estructura industrial; proveedores; marketing y canales de distribución; Infraestructura y externalidades; regulación medioambiental y política comercial, etc.

El economista norteamericano M. Porter, en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones", considera que el entorno en el que se mueve la empresa se puede definir como un núcleo competitivo que está formado no sólo por los factores productivos, sino también por un conjunto de agentes y fuerzas que operan en el mercado y que hacen que cada sector presente un perfil de competitividad distinto. Estos factores son: condiciones de factores, condiciones de

demanda, sectores conexos y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, casualidad y el papel del gobierno.

Estos atributos genéricos de una nación conforman un tipo de entorno que es el que favorece o entorpece la creación de ventajas competitivas en las empresas locales y condiciona su éxito internacional. Estos elementos son interdependientes y forman un sistema cuya evolución es continua.

Porter, M. (1991) dibuja estas ideas en un "diamante" (ver gráfico nº 1) de atracción y refuerzo: cuatro atributos generales de una nación que determinan la capacidad de la empresa para innovar y mejorar. El diamante es un sistema dinámico, de forma que el efecto de un

determinante depende del estado de los otros. Las ventajas en un determinante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros. En realidad, cada determinante puede afectar a cada uno de los otros, aunque algunas interacciones son más fuertes e importantes que otras.

LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HORTICOLA ESPAÑOL

La información aquí expuesta procede de algunos trabajos realizados anteriormente y que se mencionan en la bibliografía, así como de una encuesta realizada a una muestra de 196 empresas exportadoras del sector de una población total de 724 empresas, según datos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). El tamaño de dicha muestra permite trabajar con un error máximo del 6% ($p=q=0,5$ caso más desfavorable) para la estimación de proporciones a un nivel de confianza del 95%.

CONDICIONES DE FACTORES

La dotación de los factores de producción domésticos: recursos humanos, recursos físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura con que cuente una nación tiene un papel que desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas del sector.

Los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva sustentable y de orden superior se crean y se desarrollan, no se heredan, y éstos suelen ser avanzados y especializados.

• Recursos humanos

En relación con los recursos humanos, deben destacarse dos áreas que en el contexto actual son vitales para favorecer la competitividad empresarial: la formación profesional y la flexibilización del mercado laboral.

España invierte menos en formación que la mayoría de los demás países desarrollados, y ello a pesar del notable crecimiento registrado por el gasto públi-



co en educación en los últimos años. La formación personal fue la gran olvidada del sistema durante muchos años y, a pesar de los recientes esfuerzos para su desarrollo, sigue adolecendo de una insuficiente especialización. La escasa inversión de las empresas españolas en programas de formación de sus plantillas, refuerza además los efectos de estas carencias. Este hecho incide de forma negativa sobre la competitividad empresarial del sector exportador hortícola.

En lo que respecta al mercado laboral, la rigidez se refleja en los altos costes del despido y las indemnizaciones, en los trámites administrativos y retrasos burocráticos en los despidos. En la actualidad, el principal obstáculo a la flexibilización del mercado laboral es la falta de acuerdo de los diferentes agentes económicos y sociales para acometer, a través del diálogo, tal reforma.

Los costes de la mano de obra agrícola son, por lo general, más altos que los existentes en países terceros competidores, como Marruecos. En relación a los principales competidores europeos (Francia, Holanda e Italia principalmente), el incremento del coste de los salarios ha sido un factor muy importante en la disminución de la competitividad del sector hortícola español, a pesar del desempleo mayor que la media de la Unión Europea. Hay que notar que durante los últimos años, la tasa de crecimiento del coste unitario laboral ha tenido una tendencia descendente, lo que mejora la situación en el futuro si continuase dicha moderación durante los próximos años.

• Recursos físicos

España presenta una regionalización de la producción agrícola que es mucho más marcada que en otros países de clima similar. Esto no sólo se debe a los extremos geográficos y climáticos, sino también a factores de tipo socioeconómico.

En general, en España algunos factores son favorables al cultivo hortícola (climatología, agrología). No obstante, hay problemas en lo referente a recursos hídricos y energía (electricidad, petróleo).

Venga a donde se cuecen los negocios

EURO ALIMENTACION HOSTELERIA

BILBAO
17/20 Febrero
2001



Para hacer buenos negocios, más de 19.000 visitantes se dieron cita el pasado año en el:

9º Salón de Alimentación y Dietética, y el:
3er Salón de Restauración y Equipamiento

Aproveche esta nueva edición y reserve su stand.

FERIA INTERNACIONAL DE BILBAO  **BILBOKO NAZIOARTEKO ERAKUSTAZOKA** 

Apdo. 468 - 48080 BILBAO - Tel. 94 428 54 00 - Fax 94 442 42 22 - www.feriaint-bilbao.es



CUADRO Nº 1

CONDICIÓN DE LOS FACTORES

RECURSOS HUMANOS	• FALTA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL. • RIGIDEZ DEL MERCADO LABORAL. • ELEVADO INCREMENTO DEL COSTE LABORAL DURANTE MUCHOS AÑOS. • MODERACIÓN SALARIAL DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.
RECURSOS FÍSICOS	• CLIMATOLOGÍA FAVORABLE. • LA ESCASEZ DEL AGUA Y SU SALINIDAD SON FACTORES LIMITANTES. • FALTA DE RECURSOS ENERGÉTICOS. • LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA ES UNA VENTAJA EN RELACIÓN CON LOS PAÍSES TERCEROS (CUENCA MEDITERRÁNEA Y AMÉRICA DEL SUR).
RECURSOS DE CONOCIMIENTOS	• GRAN TRADICIÓN EN LA PRODUCCIÓN HORTÍCOLA. • ESCASA INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN. • FALTA DE INTERCAMBIOS DE CONOCIMIENTOS ENTRE LOS PRODUCTORES. • FALTA DE INVESTIGACIÓN ENFOCADA A PROBLEMAS REGIONALES.
RECURSOS DE CAPITAL	• TIPOS DE INTERÉS ALTOS HASTA 1995. • TIPOS DE INTERÉS BAJOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. • LAS SUCEVAS DEVALUACIONES DE LA PESETA DURANTE LOS PRIMEROS AÑOS 90 HAN FAVORECIDO LA EXPORTACIÓN. • LA PUESTA EN MARCHA DEL EURO FAVORECE EL COMERCIO EXTERIOR PERO TAMBIÉN ELIMINA LA POLÍTICA DE DEVALUACIÓN Y OBLIGA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR A REDUCIR COSTES.
INFRAESTRUCTURA	• RED VIARIA ACEPTABLE. • DEFICIENCIA DE LA RED FÉRREA. • EQUIPAMIENTO Y ALMACENAMIENTOS INSUFICIENTES.

FUENTE: Elaboración propia.

Un caso evidente aparece en Almería, prototipo de área dinámica con una fuerte expansión al abrigo de ciertos factores favorables como la climatología pero con serios problemas en el abastecimiento de agua y su salinidad.

• Recursos de conocimiento

En esta área hay una buena disponibilidad en lo concerniente a la tradición de cultivos hortícolas y su comercialización. No obstante, hay un desfase en lo concerniente a una actualización en I+D, tanto en producción como en comercialización.

• Recursos de capital

En lo que se refiere a la disponibilidad de capital y a su coste, a pesar del proceso de desregulación y liberalización del sistema financiero español, el coste del capital en España se ha mantenido por encima del alcanzado en los restantes países comunitarios, lo cual perjudica la competitividad del sector.

Debido, fundamentalmente, al diferencial de inflación de la economía española respecto a los países de la UE, y dado el objetivo de mantener el tipo de cambio dentro de los límites fijados por el SME, los tipos de interés españoles

se han mantenido durante muchos años superiores a la media europea.

La disponibilidad de capital a un coste razonable es, además, especialmente importante en España, dada la estructura empresarial del sector, dominada por las pequeñas y medianas empresas.

En este sector, al tratarse de producciones estacionales, las necesidades de capital circulante son muy importantes. Los altos tipos de interés, unido a la falta de capital, han llevado a las empresas del sector a situaciones financieras críticas, aminoradas últimamente.

Los movimientos que ha experimentado la peseta en los primeros años de la década de los noventa han favorecido a los sectores netamente exportadores como es el caso del sector hortícola.

En este sentido, hay que considerar que la próxima entrada en vigor del euro como moneda única europea eliminará la política de devaluaciones y obligará a las empresas a reducir costes para poder competir en el futuro, incentivando el proceso innovador.

• Infraestructura

A pesar del esfuerzo realizado por la economía española en este ámbito durante los últimos años, el país sigue muy por debajo de la media comunitaria en ciertas áreas fundamentales, como el transporte, equipamiento, almacenes y, especialmente telecomunicaciones, una de las infraestructuras determinantes. En este campo se acusa un serio déficit en el mercado español, lo que condiciona el establecimiento de una logística de distribución eficiente. El hecho de que estemos operando con productos hortícolas frescos, supone una exigencia adicional, dadas las limitaciones para su conservación.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

Los factores de la demanda que afectan al sector hortícola, se agrupan en tres categorías:

CUADRO Nº 2

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE HORTALIZAS FRESCAS

AÑO	TOTAL PER CÁPITA	% HOGARES	% HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN	% INSTITUCIONES
1987	66,5	88,30	8,53	3,16
1988	67,0	88,43	8,40	3,16
1989	63,8	88,38	8,28	3,34
1990	69,0	90,08	6,90	3,02
1991	65,6	90,38	6,72	2,90
1992	64,5	90,28	6,76	2,96
1993	63,5	88,78	8,43	2,79
1994	67,7	87,72	9,15	3,13
1995	55,3	87,45	9,52	3,03
1996	57,3	85,89	11,10	3,01
1997	59,7	84,33	13,00	2,67
1998	60,4	84,17	12,96	2,87

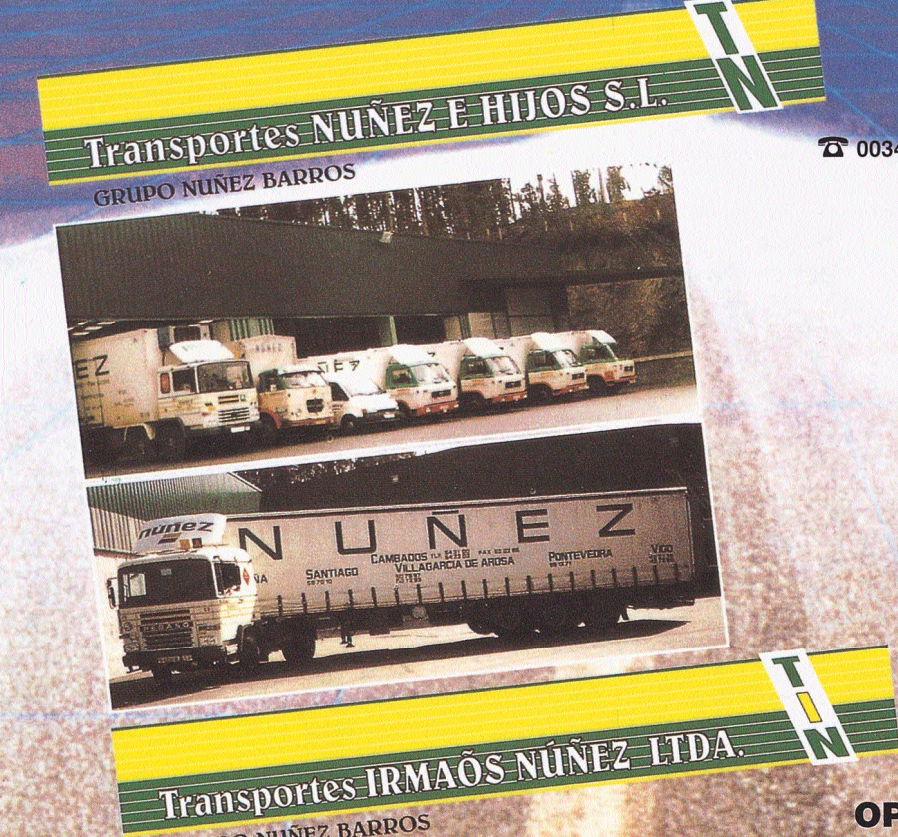
FUENTE: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

- Composición de la demanda interior
- Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda
- Internacionalización de la demanda interior.

• Composición de la demanda interior

El análisis de la evolución del consumo de hortalizas frescas per cápita refleja un descenso del 9,2% entre 1987 y 1998. Sin embargo, se observa una ligera recuperación del consumo durante los tres últimos años (ver cuadro nº 2).

Dada la importancia del consumo en los hogares (84,17% del total) aunque su porcentaje ha ido bajando durante los últimos años en favor del crecimiento de la hostelería y restauración, se profundiza a continuación en la caracterización del consumo familiar y cómo influyen algunas variables, como la renta, zonas geográficas, tamaño de la población, tamaño



Transportes NUÑEZ E HIJOS S.L.
GRUPO NUÑEZ BARROS

Transportes IRMAOS NUÑEZ LTDA.
GRUPO NUÑEZ BARROS

CAMBADOS:
A Regueira, Vilariño.
☎ 0034 986 54 22 03 - 54 31 00 - 54 20 60
☎ 0034 986 52 02 95
E-mail: transpnb@ctv.es

PORTO:
Rúa Eng°. Frederico Ulrich, 2767
Zona Industrial, 1. MOREIRA
4470 Maia

CORUÑA:
Pol. Ind. de Bens.
C/. Edison, nº 3
☎ 0034 981 27 32 00
☎ 0034 981 25 93 84

OPERADOR LOGÍSTICO

CONDICIONES DE LA DEMANDA**COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA INTERNA**

- LOS ASPECTOS SALUDABLES DE LAS HORTALIZAS FRESCAS JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE.
- LOS VEGETALES EN CONSERVA Y CONGELADOS ESTÁN AFECTANDO EL CONSUMO DE HORTALIZAS FRESCAS.
- EL CONSUMO SE INCREMENTA CON LA RENTA.
- EL CONSUMO PER CÁPITA ES MAYOR EN UNA FAMILIA DE TAMAÑO REDUCIDO.
- LA CALIDAD CADA VEZ TIENE MÁS IMPORTANCIA.
- EL CONSUMO VA HACIA UNA GAMA MÁS AMPLIA, DISPONIBLE DURANTE TODO EL AÑO, PRODUCTOS BIOLÓGICOS Y NUEVOS PRODUCTOS. LOS PRODUCTORES DEBEN RESPONDER A LOS CAMBIOS EN EL CONSUMO.

TAMAÑO Y PAUTAS DE CRECIMIENTO

- DESCENSO DEL CONSUMO PER CÁPITA DURANTE LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS.
- UNA LIGERA RECUPERACIÓN DEL CONSUMO DURANTE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS.
- CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES.
- HAY UNA TENDENCIA HACIA EL CONSUMO DE HORTALIZAS DE ENSALADA.
- CRECIMIENTO DEL CONSUMO DE CONVENIENCIA (CUARTA Y QUINTA GAMA). EL SECTOR DEBE RESPONDER A ESTOS CAMBIOS ADECUADAMENTE.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA DEMANDA

- INCREMENTO DEL CONSUMO EN ALGUNOS PAÍSES (ESCANDINAVOS).
- SATURACIÓN DEL CONSUMO EN ALGUNOS MERCADOS (FRANCIA, REINO UNIDO).

FUENTE: *Elaboración propia.*

de la familia, actividad y edad del ama de casa. Los niveles de renta medio y medio alto tienen el mayor nivel de consumo de hortalizas per capita.

Las comunidades autónomas de mayor consumo de hortalizas frescas son las del noreste peninsular (La Rioja, Navarra y Cataluña), la Comunidad Valenciana y Murcia, siendo en ambos casos zonas de importante producción hortícola. En el extremo opuesto se encuentra Extremadura con el nivel de consumo per capita más bajo de España, un 32% inferior a la media nacional.

En cuanto a la influencia del tamaño poblacional sobre el consumo de hortalizas, el consumo es menor en los núcleos urbanos intermedios, entre 100.000 y 500.000 habitantes.

Los núcleos mayores y las áreas metropolitanas tienen un consumo muy importante. Asimismo, las poblaciones rurales más pequeñas (<2000 habitantes) se sitúan a niveles máximos de consumo de hortalizas per capita.

Los hogares con amas de casa que trabajan fuera del hogar consumen menos hortalizas frescas. También la edad del ama de casa, en mayor medida, influye sobre el nivel de consumo. Así, en hogares con amas de casa mayores de 60 años consumen más hortalizas. El menor consumo se da en hogares con amas de casa menores de 30 años. El tamaño familiar también influye, disminuyendo el consumo per capita con el tamaño de la familia.

• Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

El consumo en la actualidad crece hacia productos nuevos frente a los tradicionales. Por otra parte, el consumo se dirige, principalmente, hacia productos que facilitan el trabajo del ama de casa, y hacia productos naturales.

Los cambios en el consumo que cabe esperar serán los siguientes: aumento del consumo de variedades desconocidas, nuevos colores, variedades

híbridas, variedades de hortalizas fuera de temporada; y aumento del consumo de alimentos en restaurantes, comidas precocinadas y hortalizas de cuarta gama (limpia y troceada).

Cada vez los consumidores demandan nuevos productos tales como los productos ecológicos e integrados, la cuarta y quinta gamas, los productos exóticos y otros. Ciertamente, esta demanda todavía es reducida. Sin embargo, las empresas han de considerarlos y adaptar sus productos a estas nuevas exigencias, teniendo en cuenta el alto valor añadido que incorporan dichos productos.

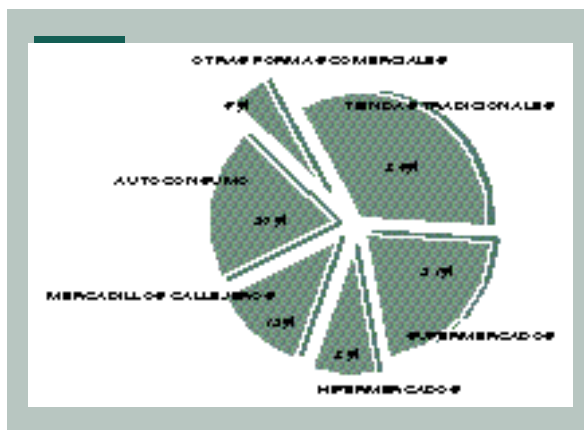
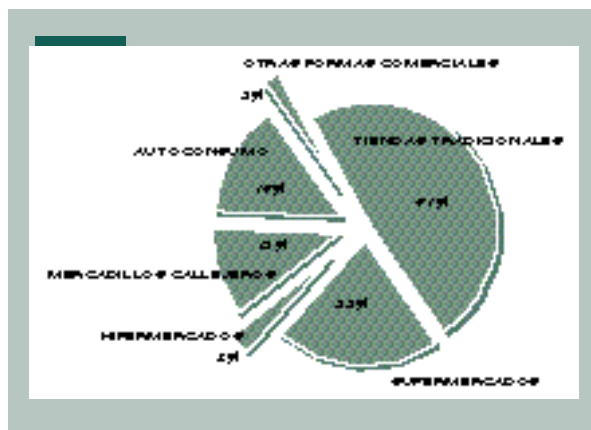
Estos cambios en los hábitos de consumo llevan a una demanda específica de otros productos, de forma que las empresas del sector deberían innovar para satisfacer dicha demanda.

• Internacionalización de la demanda

Se observa una tendencia de la demanda al alza en algunos países europeos

GRÁFICO Nº 2

LUGAR DE COMPRA DE HORTALIZAS FRESCAS



FUENTE: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

CUADRO Nº 4

SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES

PROVEEDORES	• GRAN REPERCUSIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS EN EL PRECIO FINAL. • LAS SEMILLAS IMPORTADAS DE EMPRESAS HOLANDEAS. • CARENCIA DE INVESTIGACIÓN EN LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN. • LAS SEMILLAS UTILIZADAS NO SE ADAPTAN BIEN A LOS PROBLEMAS REGIONALES.
DISTRIBUCIÓN	• CONCENTRACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DETALLISTA, COMO EN OTROS PAÍSES EUROPEOS. • BAJO PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PRODUCTORES CON LA DISTRIBUCIÓN. • LA IMPORTANCIA DE LAS GRANDES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN SE ESTÁ INCREMENTANDO SIGNIFICATIVAMENTE.
SECTORES AUXILIARES	• BAJA PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE I+D. • PRESENCIA DE CENTROS DE I+D EN ALMERÍA. • AUSENCIA DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL EN MATERIA DE I+D. • FALTA DE INTERCAMBIOS DE CONOCIMIENTOS. • EXISTENCIA DE EMPRESAS DE ENVASES Y EMBALAJES.

FUENTE: Elaboración propia.

SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES

Normalmente los sectores que adquieren ventajas comparativas en un país son aquellos que están incluidos en un conglomerado, relacionados entre sí, bien siendo proveedores o clientes o bien sector conexo o auxiliar.

Esta cercanía de sectores conexos permite un fluido intercambio de tecnologías y la cooperación de las actividades críticas de las empresas.

• Proveedores

En el sector de hortalizas, el nivel de integración de los proveedores es bajo en comparación con otros países competidores. Recordemos que en Francia, la presencia de los acuerdos interprofesionales es muy importante.

La mayor parte de las materias primas utilizadas en el sector hortícola proviene de multinacionales de origen principalmente holandés sobre todo las semillas. Ello tiene dos consecuencias importantes para España. De un lado, gran parte del valor añadido se va fuera del país por los altos precios que tienen las semillas en cuanto al coste y la calidad del producto final, y de otro lado,

como el caso de los países escandinavos debido a la importancia que está alcanzando la dieta mediterránea, lo que abre expectativas favorables a la exportación

de los productos hortícolas españolas. Los factores que están influyendo en la composición de la demanda en todo el sector se resumen en el cuadro nº 3.



CUADRO Nº 5

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS

- FALTA DE FORMACIÓN.
- ATOMIZACIÓN DEL SECTOR.
- ACTITUD INDIVIDUALISTA DE LAS EMPRESAS.
- LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS COOPERATIVAS ESTÁN RESPONDIENDO A LOS NUEVOS CAMBIOS.
- CARENCIA EN MATERIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

METAS

- FALTA DE PLANIFICACIÓN A MEDIO Y LARGO PLAZO.
- BAJA PROBABILIDAD DE CREACIÓN DE NUEVAS DE EMPRESAS.
- MANTENIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES.

RIVALIDAD DOMÉSTICA

- ALTA COMPETENCIA ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DEBIDO A LA ABUNDANCIA DE PEQUEÑAS EMPRESAS.
- EL NIVEL DE CONCENTRACIÓN DE LAS EMPRESAS HORTÍCOLAS ES MENOR EN COMPARACIÓN CON HOLANDA, FRANCIA, ETCÉTERA.

FUENTE: Elaboración propia.

no se investiga para la obtención de semillas especialmente adaptadas a las condiciones y problemáticas de las zonas españolas.

• Distribución

Durante los últimos años, se observa un proceso de concentración de la distribución alimentaria en España. En 1998, el 34,1% de las compras de hortalizas frescas se realizaron en tiendas tradicionales, 21,1% en los supermercados, 8,4% en los hipermercados, 12,2% en los mercadillos callejeros, 19,7% auto-consumo y 4,5% por otras formas. Así, se nota el descenso de la cuota de las tiendas tradicionales –a pesar del cual siguen siendo mayoritarias en este segmento– y el incremento de la cuota de la gran distribución durante los últimos años (gráfico nº 2). El creciente poder de distribución está tirando los precios hacia abajo, sobre todo al no existir marcas importantes, aunque hay esfuerzos notorios en este sentido.

• Sectores auxiliares

Respecto a los sectores auxiliares (ver

cuadro nº 4), en este sector existe una baja participación en programas de I+D por falta de tradición y de capacidad financiera, al ser en una gran parte pequeñas empresas. Hay que mencionar no obstante el caso de Almería que está llevando a cabo unos esfuerzos considerables en I+D para mejorar la estructura de los invernaderos, aumentar las disponibilidades de agua, incorporar nuevas técnicas de cultivo, etc....

La colaboración empresarial en temas de I+D y calidad ha sido por lo general muy reducida, aunque en el sector de hortalizas existen centros técnicos (Almería), que están desarrollando una labor importante en este campo.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

Las condiciones en las que las empresas son creadas, organizadas y gestionadas; así como la naturaleza de la rivalidad, también inciden en la competitividad de las empresas. Estos factores influyentes, se agrupan en cuatro categorías:

–Estrategia y estructura de las empresas nacionales

–Metas

–Rivalidad interior

–Formación de nuevas empresas

• Estrategia y estructura de las empresas nacionales

Los factores principales al hablar de la estrategia y estructura de las empresas nacionales son la formación, la relación con clientes y la actitud ante la internacionalización de productos en el mercado.

En cuanto a la formación, en líneas generales, se puede hablar de la escasa tradición que las empresas del sector tienen en la misma.

En el sector de hortalizas, esta falta de formación se debe principalmente a que el mayor número de empresas son pymes y de carácter familiar.

La producción hortícola se realiza principalmente en pequeñas explotaciones familiares, y dependiendo de la mano de obra asalariada para ciertas labores y la recolección.

Hay una gran incidencia de agricultura a tiempo parcial. Los agricultores suelen tener poca formación y son de edad avanzada. Las estructuras de pro-



ducción son rígidas y muy lentas para adaptarse.

En general, existe gran individualismo en las empresas del sector, lo cual provoca que no exista cohesión suficiente entre las empresas para hacer frente a la distribución, que tiene cada vez más poder.

Por último, respecto a factores relacionados con la estrategia y estructura de las empresas, hemos de mencionar la baja capacidad que la mayoría de las empresas del sector tienen para introducir nuevos productos.

• Metas

La existencia de empresas familiares en el sector hace que el compromiso empresarial hacia el mantenimiento de las empresas, a medio y largo plazo, sea importante en el sector.

Por otra parte, la baja profesionalización de gran parte de las empresas condiciona que la planificación estratégica sea prácticamente inexistente en las empresas. La situación de penuria financiera por la que pasan gran parte de las empresas no permite al empresario planificar a medio y largo plazo.

• Rivalidad doméstica

La existencia de un gran número de empresas del sector y la atomización del mismo han llevado a una significativa rivalidad interna, lo cual provoca tensiones de precios que al final perjudican a todas las empresas.

El sector hortícola español no ha desarrollado un sistema cooperativo comparable a otros países europeos como Dinamarca, Holanda o Francia.

Durante los últimos años, se ha observado un elevado grado de concentración de la distribución alimentaria a través de la implantación de grandes superficies y cadenas de alimentación, siendo cada vez mayor la cuota de mercado de este tipo de empresas, dentro de un rápido proceso de concentración de la demanda en todos los mercados europeos.

La oferta hortícola española, sin embargo, parece permanecer al margen de estas corrientes y sigue presentado entre sus déficits estructurales la excesiva atomización de sus empresas.

Esta dispar situación entre la demanda cada vez más concentrada y la oferta atomizada, ocasiona graves desequilibrios negociadores en los mercados, lo que está debilitando la posición de la empresa exportadora española en los mercados de hortalizas.

Las consecuencias de la escasa dimensión de la empresa española de exportación de hortalizas son múltiples. Cara a los mercados de destino presentan una oferta muy fraccionada frente a una demanda cada vez más concentrada, con lo que la posición en el mercado se debilita progresivamente. La falta de tamaño impide, además, incorporarle al producto valor añadido en presentación, diseño, promoción...en la cuantía y cali-

dad que demandan actualmente los mercados. Igualmente, tampoco permite adquirir grandes compromisos de suministros, tal como precisan las cadenas de alimentación, por carecer las empresas del volumen de producto necesario.

No menos importante son las consecuencias de la atomización sobre las posibilidades de organización del sector. El elevado número de empresas de pequeña dimensión dificulta la potenciación de las asociaciones sectoriales, y les resta capacidad de negociación y de presión ante las administrativas españolas y comunitarias.

GOBIERNO Y CASUALIDAD

Para el sector hortícola, la casualidad incluye sobre todo fuertes alteraciones de la demanda y riesgos climáticos que influyen decisivamente la producción primaria. El gobierno puede considerarse como la influencia más significativa del entorno sobre el sector hortícola. Sin embargo, el papel del gobierno debería interpretarse más ampliamente para incluir tanto las políticas nacionales como supranacionales. La Política Agraria Común (PAC) y la Organización Mundial de Comercio (OMC) son importantes marcos legislativos en los cuales el sector debe operar.

Después de la entrada de España en la UE en 1986, el sector hortícola se ha visto sometido a diversos obstáculos durante un período transitorio atípico de diez años.

Ante la presión realizada tras los acuerdos de la Ronda Uruguay del GATT, se realizó la reforma del sector en octubre de 1996. La nueva OCM de hortalizas es insatisfactoria. En efecto, la reforma llevada a cabo es discriminatoria respecto a la realizada en otros cultivos (herbáceos, oleaginosas...), al implicar al productor en la cofinanciación de las medidas de intervención en apoyo de las rentas de los agricultores. Dicha reforma supone una ruptura del principio de solidaridad, pues en esos sectores las medidas de gestión se financian totalmente por fondos públicos. Asimismo, se han omitido mecanismos de apoyo demandados por las organizaciones de productores y tampoco se han ampliado los productos con derecho a una indemnización efectiva por su retirada.

Por otra parte, a raíz de los acuerdos del GATT, el proceso de liberalización puesto en marcha, es un hecho. Las mejoras en el transporte están acercando cada vez más los mercados de destino a los productores, situados en puntos tan distantes como Argentina, Chile e Israel. Esto hace que los productos hortícolas españoles están encontrando una creciente competencia en los mercados comunitarios, no sólo por otros productos europeos, sino también por los procedentes de terceros países, debido principalmente a la pérdida de preferencia comunitaria. No obstante, es de esperar que la capacidad de reacción del sector que ha mostrado una gran dinamicidad, en las últimas décadas, sepa imponerse a los nuevos retos que se avecinan.

CONCLUSIONES

El sector hortícola español ha sido tradicionalmente considerado como uno de los sectores que más dificultades plantearon a la hora de negociar la entrada de España en la UE. Este sector tiene un peso específico dentro del sistema agroalimentario español. La participación del sector en la producción final agraria alcanza en la actualidad un 17%. Desde el punto de vista del comercio exterior,



cabe decir, que el sector de hortalizas es el más importante dentro del conjunto de las exportaciones agroalimentarias españolas, representando el 27% de las mismas.

El sector de hortalizas es uno de los más agresivos comercialmente hablando, pero también uno de los más necesitados en este momento de una mejora de estructuras para sostener su actividad y mantener su posición competitiva en los mercados, tanto frente a otros Estados miembros de la UE como ante países terceros. En efecto, son muchos los problemas que están afectando al desarrollo del sector hortícola español como: la atomización, la escasez de formación, el bajo nivel de concentración de la oferta, el envejecimiento de los horticultores, la escasez del agua y su salinidad, el incremento desproporcionado de los costes

de factores de producción en relación con los precios recibidos, la falta de operadores adecuados en la gestión del comercio exterior.

El análisis de la competitividad del sector hortícola nos lleva a hacer algunas reflexiones sobre el tema para intentar mejorar la posición competitiva de dicho sector:

- Las empresas hortícolas deben mejorar, innovar y perfeccionar las condiciones del diamante.

- Reducir los costes mediante la mejora de la productividad.

- Fomentar las organizaciones de productores y comerciantes para hacer frente a una demanda cada vez más concentrada.

- Realizar programas de promoción exterior, tanto genéricos como específicos que identifiquen claramente el origen de la mercancía.

- Lograr una información objetiva sobre la evolución de los mercados por productos, adaptando la oferta a la demanda.

- Fomentar la I+D en áreas como el riego, técnica de producción, manipulación, almacenamiento, ingeniería genética, etc.

- Intensificar la internacionalización de la empresa exportadora.

- Los poderes públicos deben consolidar su apoyo al sector por motivos socioeconómicos, evitando una competencia desleal.

- Defender los intereses del sector ante las instituciones comunitarias.

En definitiva, las perspectivas son optimistas para aquellas empresas que sepan adaptarse al nuevo entorno competitivo, lograr la eficiencia en el proceso de producción, y desarrollar una estrategia comercial que les permita satisfacer a unos consumidores de mayor poder adquisitivo de compra, y que son cada vez más exigentes en calidad. □

CHEBIL ALI

JULIAN BRIZ

E.T.S.I. Agrónomos.

Universidad Politécnica de Madrid.

BIBLIOGRAFÍA



ARCAS ALARIO, N. y MANUELA ALEMÁN, J. (1998): "El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria", Distribución y Consumo, nº 42, pp. 55-71.

BARCELÓ VILA, L. (1988): "La posición competitiva de los productos mediterráneos españoles", Revista de Estudios Agro-sociales, nº 155, pp. 145-161.

BARCELÓ VILA, L. (1993): "La anticompetitividad del sector hortofrutícola la español", El Boletín del MAPA, nº 2, pp. 32-44.

BILLÓN CURRAS, M. (1995): La exportación hortofrutícola: El caso del albaricoque en fresco y la lechuga iceberg, M.A.P.A. Serie Estudios, nº 94, Madrid.

BLASCO, C. y PARRA, F. (1986): "Posición competitiva de las frutas y hortalizas españolas en el nuevo mercado comunitario", Revista de Estudios Agro-Sociales, nº136, pp. 75-108.

CALDENTEY, P. (1998): "Un caso singular de distrito industrial: la zona hortícola del campo de dallas (Almería)", VI Jornadas de economía crítica, Málaga.

COOK, R. L. (1997): "Tendencias internacionales en el sector de frutas y hortalizas", Revista española de economía agraria, nº 181, pp. 183-208.

ERNST & YOUNG (1992): Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España, M.A.P.A., Madrid.

GARCÍA, F. (1999): "Evolución del consumo de frutas y hortalizas: tendencia al alza en productos frescos y transformados", Distribución y Consumo, nº47, pp.67-93.

LÓPEZ, E. (1995): "Fuerte descenso en el consumo de frutas y hortalizas frescas", Distribución y Consumo, nº 22, pp. 128-135.

LÓPEZ, E. (1996): "Frutas y Hortalizas: nuevos descensos en el consumo y estabilidad en el reparto del mercado", Distribución y Consumo, nº 28, pp. 77-94.

LANGREO, A. y DE MANUAL, C. (1998): "Frutas y hortalizas frescas: cambios de fondo en un sector líder", Distribución y consumo, nº 40, pp. 65-97.

MALUENDA GARCÍA, M.J. (1997): "El sector hortofrutícola después del GATT", Boletín Económico de ICE, nº 2551, pp. 19-24.

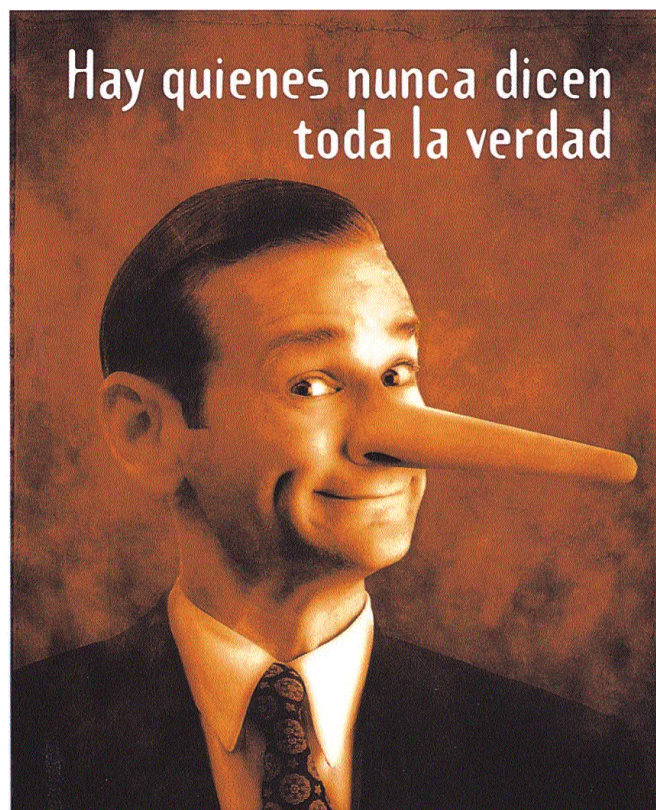
M.A.P.A. (varios años): La alimentación en España, Madrid.

ORTEGA JIMÉNEZ, L. (1998): "Las exportaciones españolas de hortalizas", Horticultura, nº 126, pp. 13-16.

PORTER, M. (1991): La ventaja competitiva de las naciones, Plaza y Janés, Barcelona.

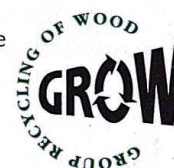
SIGUÁN BOEHMER, A. (1993): "El consumo futuro de los productos hortofrutícolas", El Boletín de MAPA, nº 6, pp. 24-37.

SIGUÁN BOEHMER, A. (1995): "El poder de la distribución en la cadena hortofrutícola", Distribución y Consumo, nº22, pp. 115-125.



Y HAY QUIENES SIEMPRE VAN CON LA VERDAD POR DELANTE

Como los envases de madera, que no tienen nada que ocultar y sólo le ofrecen ventajas.



Son 100% naturales, totalmente reciclables, no consumen agua, no producen residuos ni vertidos tóxicos y, al ser fabricados con madera de chopo cultivado, no deforestan los bosques.

Puede personalizarlos con su marca, son económicos y no ocupan espacio en su almacén, ya que se sirven listos para usar. Son transpirables y poseen propiedades antibacterianas, con lo que



garantizan la conservación y protección de sus productos mucho más tiempo y la ausencia total de bacterias.

Utilice envases de madera. Saldrá ganando. De verdad.

FEDEMCO

FEDERACION ESPAÑOLA DEL ENVASE DE MADERA Y SUS COMPONENTES

Para mayor información sobre GROW (Group Recycling of Wood) consulte con: FEDEMCO. C/ Profesor Beltrán Bágüena, 4 - 203
Tel. 963 49 57 13 - Fax 963 48 56 00 • 46009 Valencia
<http://www.fedemco.com> • e-mail: fedemco@fedemco.com