



Los procesos de compraventa de productos hortofrutícolas en los mercados en origen: el caso de la Región de Murcia

NARCISO ARCAS LARIO. Universidad Politécnica de Cartagena

MIGUEL HERNÁNDEZ ESPALLARDO. Universidad de Murcia

Durante los últimos años, los precios de venta al consumidor de los productos hortofrutícolas han ido experimentando un continuo incremento que contrasta con la estabilidad, cuando no descenso, de los precios en origen percibidos por los agricultores. Este fenómeno conlleva importantes consecuencias tanto para los agricultores como para los consumidores finales. Los primeros ven cómo su nivel de renta permanece constante e incluso desciende, mientras que los segundos disminuyen su consumo al tener que pagar precios superiores al no repercutir sobre éstos los bajos precios de los productos en origen. En cuanto a su explicación, hay que buscarla en el espinoso asunto de la formación de los precios en el canal de distribución y, en

definitiva, en los costes y los márgenes comerciales con los que operan los diversos agentes que lo integran.

Varias son las razones que se exhiben para justificar el incremento de los precios desde el origen hasta el consumidor, entre las que destacan (Cruz y Yagüe, 2004; Rebollo et al., 2006): el aumento de los servicios añadidos por la distribución (mejores servicios de venta, preparación y presentación de los productos), el incremento del coste de los servicios de distribución (mano de obra, combustibles, etc.), el “factor redondeo” provocado por la introducción del euro, y el mayor poder de negociación de la gran distribución que le permite establecer los términos del acuerdo, y entre ellos los relativos a los precios de compra.

Todas estas circunstancias aconsejan profundizar en los procesos de compraventa que tienen lugar a lo largo del canal de distribución de las frutas y hortalizas, y en especial en los mercados de origen. Precisamente, este es el objetivo principal de este trabajo que se estructura como sigue. En primer lugar, se describe el proceso de aprovisionamiento del producto por el operador en origen, prestando atención a las fuentes de aprovisionamiento, a las actividades que realiza este operador y a los criterios de compra que utiliza. A continuación se analiza el proceso de venta que realiza el operador en origen, centrándonos en los agentes a los que vende, las actividades que realiza respecto a la venta y los criterios para fijar el precio de venta. Por último, y como

consecuencia de los dos procesos anteriores, aprovisionamiento y venta, se describe la evolución de los costes y de la rentabilidad del operador en origen.

METODOLOGÍA

Ante la falta de fuentes secundarias a las que acudir para abordar la problemática descrita, se ha realizado un estudio exploratorio con la información obtenida mediante 12 entrevistas en profundidad a expertos y gerentes de algunas de las principales empresas operadoras en origen de la Región de Murcia, principalmente centrales hortofrutícolas. Hay que decir que las empresas de las que se tiene información están entre aquellas que se podrían denominar como más modernas y profesionales de la región. Por ello, la fotografía que se obtiene, en lugar de ser la media, sería representativa del sector en origen más moderno. Con ellas, y con las salvedades impuestas por no disponer de datos totalmente representativos, vamos a enunciar algunas de las notas características más importantes que describen la situación actual de los mercados en origen de frutas y hortalizas en la Región de Murcia.

APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTO AGRARIO

En este epígrafe se presentan los rasgos principales que definen los procesos de aprovisionamiento de producto agrario por parte de los operadores en origen encuestados.

Fuentes de aprovisionamiento

En cuanto a las fuentes de aprovisionamiento, el cuadro 1 presenta el porcentaje de las compras del sector que proviene de cada una de ellas. Lo primero que destaca es la nula importancia del producto de fuera del país, de las compras directas a otras centrales y de los corredores y co-



CUADRO 1

Fuentes de aprovisionamiento

FUENTE DE APROVISIONAMIENTO	% EN TM
Producto de fuera del país	0,0
Producción propia de la empresa	32,2
Producción propia de los socios de la empresa	53,2
Compras directas a otras centrales hortofrutícolas	0,23
Trato directo con productores ajenos a la empresa	12,5
Compras directas en alhóndiga	1,9
Corredores-comisionistas	0,1

misionistas. Aunque la compra de producto de fuera del país para complementar gama de producto, para completar el calendario, o para conseguir mayores volúmenes es una opción que probablemente adquirirá importancia en el futuro, actualmente no es utilizada por las empresas del sector. Las experiencias de utilización de producto importado tienen que ver con la producción propia de algunas empresas en otros países, lo que entra dentro del epígrafe de producción propia de la empresa.

Las compras directas a otras centrales hortofrutícolas son también muy escasas, y parecen limitadas a pequeñas cantidades puntuales de producto por parte

de alguna empresa, que puede suplir con algún sobrante de otra. Asimismo, los corredores-comisionistas prácticamente también han desaparecido en la intermediación en el aprovisionamiento de las empresas encuestadas, teniendo una importancia mínima en volumen. No obstante, hay que decir que en frutas y en cítricos, sobre todo limón, la figura de los corredores-comisionistas sigue teniendo un cierto peso en la gestión del aprovisionamiento de almacenes de exportación que son de pequeña dimensión y que o no tienen producción propia, o la misma es menor de la que necesitan para cubrir sus contratos de venta. En cualquier caso, la figura está en claro retroceso, de la mis-



ma forma que lo están los almacenes que hacen uso de la misma.

La última de las fórmulas minoritarias la constituye la compra directa en alhóndiga, por medio de la cual sólo se contrata algo menos del 2% del volumen total de las compras. De nuevo parece que la compra en alhóndiga puede ser una opción para cubrir carencias puntuales.

Las fórmulas más utilizadas para el aprovisionamiento son, por este orden: la producción de los socios de la empresa, característica de las cooperativas (53,2% del volumen total de compras); la produc-

ción propia de la empresa, singular de los grandes grupos hortofrutícolas (32,2%), y el trato directo con productores ajenos a la empresa (12,5%), característico de las alhóndigas. Las dos primeras fuentes de aprovisionamiento favorecen el establecimiento de sistemas de control de la producción, un activo importante para ser elegido como proveedor de las grandes cadenas de distribución.

El cuadro presenta información adicional. Así, aunque cuantitativamente el volumen que pasa por alhóndigas es bajo, se trata de una fuente de aprovisiona-

miento que es utilizada por el 36,4% de las empresas. No obstante, como se puede ver, la que más compra sólo ha adquirido un 10% por esta vía. Por otra parte, las empresas suelen mostrar una alta concentración de sus aprovisionamientos en las figuras de producción de los socios y producción propia.

Por otra parte, aunque el aprovisionamiento mediante acuerdos directos con productores ajenos a la empresa llega en el caso más extremo a recoger el 90% de los aprovisionamientos de una empresa, en general es una figura más residual para la mayoría de las empresas que la utilizan, ya que aunque el 45,5% de las empresas manifiestan utilizar este tipo de fuente de aprovisionamiento, para ellos esta figura representa sólo un poco más del 25% de las compras.

Por último, se observa una elevada dispersión en cuanto al número de proveedores de los operadores hortofrutícolas, tanto cuando se trata de socios de la empresa como de productores ajenos. En el primer caso nos encontramos desde empresas, cualquiera que sea su régimen jurídico, con muy pocos grandes socios hasta cooperativas que integran a más de 200 socios, la mayoría de ellos pequeños agricultores. Algo parecido ocurre cuando se hace trato directo con productores ajenos a la empresa. En general, es muy reducido en los grandes grupos hortofrutícolas y elevado en las alhóndigas, mientras que encontramos cooperativas con un reducido número de socios y otras con un número muy elevado.

CUADRO 2

Fuentes de aprovisionamiento según operador

FUENTE DE APROVISIONAMIENTO	% EMPRESAS	Nº DE OPERADORES			% DEL APROVISIONAMIENTO EN TM		
		MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO
Producto de fuera del país	0,0	—	—	—	—	—	—
Producción propia de la empresa	45,6	—	—	—	70,6	3,0	100,0
Producción propia de los socios de la empresa	63,6	56,7	4	210	83,4	20,0	100,0
Compras directas a otras centrales hortofrutícolas	18,2	6,5	3	10	1,3	0,5	2,0
Trato directo con productores ajenos a la empresa	45,5	103,8	3	350	27,6	3,0	90,0
Compras directas en alhóndiga	36,4	5,3	3	10	7,6	0,5	10,0
Corredores-comisionistas	9,1	1,0	—	—	1,0	—	—

Actividades realizadas por el operador respecto al aprovisionamiento

Las empresas que se ocupan de la comercialización en origen del producto agrario tienen, a menudo, una responsabilidad con respecto al aprovisionamiento, realizando una serie de actividades cuya importancia cuantitativa se encuentra en el cuadro 3.

Las actividades propias del control y garantía de la calidad del producto agrario son las que tienen mayor importancia. Así, el 87% de la producción está sometida a trazabilidad, y el 80% a protocolos de calidad. Otros servicios ofrecidos por las empresas también relevantes son el asesoramiento, el transporte hasta la central, la información sobre el mercado, la planificación de la producción y la garantía de compra.

Sin embargo, otras actividades tienen un peso bastante menor, siendo particu-

CUADRO 3

Actividades respecto al aprovisionamiento

ACTIVIDAD	% EN TM
Trazabilidad	87,0
Protocolos de calidad	80,0
Transporte hacia la central	70,5
Asesoramiento	71,0
Información sobre el mercado	67,0
Formación	40,5
Suministro de inputs	22,0
Garantía de compra	70,0
Servicios financieros	22,0
Seguros	45,7
Planificación de la producción	63,5
Seguridad al proveedor sobre el precio	31,5
Maquinaria	26,0
Investigación y Desarrollo	18,0
Tramitación de subvenciones	52,0
Mano de obra	23,5



larmente bajo en el caso de la gestión de servicios financieros y en el suministro de inputs (sobre todo plántulas), propios en

todo caso de algunas cooperativas y alhóndigas, y que probablemente deberán crecer para garantizar producciones más

Suave. Cremoso. Nutritivo.

Queso Arzúa-Ulloa

El tradicional queso gallego

Certificado por la Denominación de Origen

www.arzua-ulloa.org
queso@arzua-ulloa.org
 Tlfno: +34 981 80 76 51

XUNTA DE GALICIA
 COMISIÓN EUROPEA

CUADRO 4

Actividades respecto al aprovisionamiento según operador

ACTIVIDAD	% EMPRESAS	% DEL APROVISIONAMIENTO AFECTO A DICHA ACTIVIDAD EN TM		
		MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO
Trazabilidad	100,0	87,0	40,0	100,0
Protocolos de calidad	90,0	88,9	60,0	100,0
Transporte hacia la central	90,0	78,3	15,0	100,0
Asesoramiento	80,0	88,7	70,0	100,0
Información sobre el mercado	70,0	95,7	70,0	100,0
Formación	60,0	67,5	15,0	100,0
Suministro de inputs	40,0	55,0	20,0	100,0
Garantía de compra	70,0	100,0	—	—
Servicios financieros	50,0	44,0	10,0	100,0
Seguros	70,0	65,3	2,0	100,0
Planificación de la producción	70,0	90,7	35,0	100,0
Seguridad al proveedor sobre el precio	50,0	63,0	5,0	100,0
Maquinaria	40,0	65,0	10,0	100,0
Investigación y Desarrollo	40,0	45,0	15,0	100,0
Tramitación de subvenciones	70,0	74,3	10,0	100,0
Mano de obra	40,0	58,7	10,0	100,0

CUADRO 5

Criterios de compra

CRITERIO	% EN TM
Se compra todo lo que llega	40,0
Se exige una calidad mínima	59,2
Se exige un volumen mínimo	11,1
Precio	50,1
Variedades	40,0
Se programa el calendario	59,2
Según acuerdo previo	15,3
Sobre árbol o finca	10,0



homogéneas y/o económicas. También tienen menor relevancia la seguridad al proveedor sobre el precio, especialmente en las alhóndigas (lo que tiene que ver con los mecanismos de fijación del precio que se verán más adelante); la prestación de maquinaria, condicionada a la posible mecanización de la producción en el campo; la investigación y desarrollo, particularmente baja en el sector, y la mano de obra, si bien alguna empresa ya está empezando a facilitar la contratación y gestión de la mano de obra para trabajar en el campo.

Una información más exhaustiva con respecto a las distintas actividades realizadas (cuadro 4) muestra que, aunque el 100% de las empresas tienen sistemas de trazabilidad, en algún caso, dichos sistemas sólo alcanzan al 40% del volumen de aprovisionamiento, y algo parecido ocurre con los protocolos de calidad. Otro dato destacable es el hecho de que en todas las actividades siempre hay alguna de las empresas que la realiza para el 100% de sus aprovisionamientos.

Criterios de compra en el aprovisionamiento

El cuadro 5 presenta la importancia agregada que tienen los distintos criterios de compra utilizados por la empresa para aprovisionarse. Como son varios los criterios que una empresa puede seguir simultáneamente, la suma de los porcentajes es superior a 100. El perfil más típico del aprovisionamiento se puede definir como la compra mediante programación de un calendario, de productos con una calidad mínima y precio ajustado. Estos criterios no sólo son los que se emplean para realizar la mayor parte de las compras en volumen, sino que también son los utilizados por la mayoría de los operadores (cuadro 5), aunque con diferencias según el tipo. Así, la planificación de la producción y la exigencia de calidad son máximas en los grandes operadores y cooperativas agrarias y mínimas en las alhóndigas,



Usted tiene el buen gusto. Nosotros, la manzana apropiada. Por eso son tan apreciadas las manzanas del Südtirol. Nuestra gran variedad puede complacer cualquier paladar. Manzanas del Südtirol. El gusto por la calidad.



Best Apple. Best Service.

Via Jakobi 1/A, I-39018 Terlano (Südtirol), Tel. ++39 0471 256 700, Fax ++39 0471 256 699, e-mail: info@vog.it, www.vog.it

mientras que el precio adquiere mayor relevancia en las últimas.

La entrega de un volumen mínimo, la presencia de acuerdos cerrados previos

y la compra sobre árbol o finca, esta última reservada para frutas y cítricos, son los criterios de compra menos seguidos.



CUADRO 6

Criterios de compra

CRITERIO	% EMPRESAS	% DEL APROVISIONAMIENTO AFECTO A DICHA ACTIVIDAD EN TM		
		MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO
Se compra todo lo que llega	40,0	100,0	—	—
Se exige una calidad mínima	70,0	84,6	2,0	100,0
Se exige un volumen mínimo	20,0	100,0	—	—
Precio	60,0	83,5	1,0	100,0
Variedades	40,0	100,0	—	—
Se programa el calendario	60,0	88,8	40,0	100,0
Según acuerdo previo	30,0	51,0	3,0	100,0
Sobre árbol o finca	10,0	100,0	—	—

CUADRO 7

Fijación del precio de compra

PROCEDIMIENTO	% EN TM
Precio acordado antes de recolectar	22,3
Según mercado a la entrega de producto	33,3
Liquidación según precio final de venta	44,3

CUADRO 8

Fijación del precio de compra

PROCEDIMIENTO	% EMPRESAS	% DEL APROVISIONAMIENTO AFECTO A DICHO PROCEDIMIENTO EN TM		
		MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO
Precio acordado antes de recolectar	33,3	67,0	1,0	100,0
Según mercado a la entrega de producto	33,3	100,0	—	—
Liquidación según precio final de venta	44,4	99,8	99,0	100,0

El cuadro 6 muestra que las empresas que siguen un determinado procedimiento se ajustan al mismo de forma muy alta. Así, mientras que sólo el 40% de las empresas manifiestan que compran todo lo que les llega, el 100% de sus compras siguen dicho criterio. Algo parecido ocurre con las pocas que exigen un volumen mínimo, las que compran en función de la variedad y las que compran sobre árbol o finca.

El procedimiento seguido para fijar el precio de compra es una característica esencial para describir cómo se realiza dicho aprovisionamiento. En términos generales predomina la liquidación según precio final de venta, lo que es una consecuencia de la integración que existe entre la producción agraria y la primera fase de la comercialización en origen, situación que se da sobre todo en los grandes operadores que comercializan la producción de sus socios y en las cooperativas (cuadro 7). El 44,3% de las toneladas se aprovisionan siguiendo este procedimiento, aunque la fijación del precio según mercado a la entrega del producto (33,3%), más característico entre las alhóndigas, y el precio acordado antes de recolectar (22,3%), característico de los grandes operadores y cooperativas que logran establecer precios de campaña con sus clientes, son sistemas nada desdeñables.

Concretamente, en el cuadro 8 se puede ver que para el 33,3% de las empresas el único criterio seguido es el del pago del precio según mercado a la entrega de producto. Entre las que liquidan según precio final de venta, este procedimiento es también casi exclusivo.

CANALES DE VENTA

El análisis de los canales de venta utilizados por los operadores en origen para comercializar sus productos queda reducido a la observación de cuál es el contacto directo que establecen con otras empresas para la comercialización de sus productos.



CUADRO 9

Operadores a los que se vende

OPERADOR AL QUE SE VENDE	% EN TM
INDUSTRIA	
Industria directamente	16,6
Industria por medio de comisionista-agente o corredor	4,1
EN FRESCO	
Cadena de distribución directamente	22,1
Central de compras de cadena de distribución directamente	13,8
Category manager de una cadena directamente	9,9
Mayorista en firme directamente	14,7
Mayorista en consignación directamente	4,8
Cooperativa de 2º grado o consorcio directamente	2,8
Comisionista-agente-corredor	11,2

Operadores con los que trata directamente para vender

El cuadro 9 muestra que todavía algo más del 20% de la producción se destina a industria, si bien la utilización de comisionista o corredor para dicho destino es cuantitativamente poco relevante.

En cuanto al destino de la producción para su consumo en fresco, las empresas encuestadas manifiestan comercializar de media el 22,1% de la producción directamente a cadenas de distribución. Se trata de un contacto directo con la cadena al que habría que sumar otro 13,8% de las ventas que se tramitan por medio de la central de compras de la cadena. En total, podría decirse que más de la tercera parte de la producción se vende directa-

mente por medio de relaciones directas con los minoristas en destino.

La venta por medio de un *category manager* de la cadena (9,9%), una empresa o persona física responsable de gestionar el aprovisionamiento de un producto o categoría de productos específica del minorista, y por medio de mayorista en firme directamente (14,7%) supone un segundo escalón de acercamiento al mercado en destino, por detrás del contacto directo con los minoristas. Estas figuras recogen, por tanto, agregadamente casi una cuarta parte de las ventas.

Las fórmulas que suponen un mayor alejamiento de los clientes en destino son las de los mayoristas en consignación, cooperativa de segundo grado o consorcio, y la de comisionista-agente y

corredor. En los tres casos se trata de fórmulas cuantitativamente poco relevantes, denotando la tendencia a la aproximación a destino de las principales empresas murcianas. Concretamente, la utilización de la cooperativa de segundo grado y/o consorcio, aunque constituye una fórmula teóricamente interesante, en la práctica está sometida a críticas que provienen del hecho de que lejos de reducir el número de operadores en el mercado, y por tanto la competencia entre los mismos, añaden nuevos operadores que compiten directamente con los miembros que los integran.

El cuadro 10 muestra que no hay una gran especialización de las empresas en cada tipología, lo que depende en última instancia tanto del país de destino como

CUADRO 10

Operadores a los que se vende

OPERADOR AL QUE SE VENDE	% EMPRESAS	Nº DE OPERADORES			% DE LAS VENTAS EN TM		
		MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO
INDUSTRIA							
Industria directamente	72,7	10,5	1	50	20,8	1,0	60,0
Industria por medio de comisionista-agente o corredor	27,3	1,0	—	—	13,7	4,0	30,0
EN FRESCO							
Cadena de distribución directamente	80,0	5,0	1	15	27,6	8,0	90,0
Central de compras de cadena de distribución directamente	81,8	5,9	1	18	17,1	3,0	30,4
Category manager de una cadena directamente	45,4	8,7	2	21	19,8	4,0	35,0
Mayorista en firme directamente	70,0	57,4	2	300	21,1	2,0	50,0
Mayorista en consignación directamente	50,0	7,2	1	20	6,9	1,0	15,0
Cooperativa de 2º grado o consorcio directamente	30,0	1,7	1	2	9,3	4,2	15,0
Comisionista-agente-corredor	50,0	7,2	3	10	18,8	4,0	50,0

de la cadena. Así, en un alto porcentaje venden directamente a industria, a cadena de distribución, a central de compras y a mayorista en firme. Además, ninguna empresa vende el 100% de su producción a través de una única modalidad, si bien sí que aparece un caso de una empresa que vende el 90% de su producción directamente a cadenas, sin pasar por intermediarios.

ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL OPERADOR RESPECTO A LA VENTA

Cada vez los servicios que hay que prestar al canal son mayores. El listado de los mismos es amplio e incluye tanto aquellos asociados al producto como a otras muchas actividades. En el cuadro 11 se puede ver que más del 80% de las ventas llevan incorporadas trazabilidad (93,6%), se realizan con contacto personal permanente (90,9%) y mantienen la cadena de frío (83,6%). Es también destacable el alto porcentaje obtenido por los protocolos de calidad, que acompañan al 76,4% de las ventas, y la capacidad para servir los volúmenes demandados (73,2%), un servicio cada vez más importante en la medida en que se produce una alta concentración en la distribución. Otros servicios que también adquieren gran relevancia son la disponibilidad o capacidad para cubrir el calendario demandado (63,4%), las presentaciones adaptadas al cliente (60,4%), las entregas programadas (57,3%) y la información sobre la producción (54,5%). Destacan por su escasa importancia cuantitativa las actividades de promoción, los servicios usando las nuevas tecnologías y la colaboración para nuevos productos.

En el cuadro 12 puede observarse que el 100% de las empresas ofrecen trazabilidad y transporte hacia el cliente. Sin embargo, en cuanto al porcentaje sobre las ventas, la que menos vende un 60% con trazabilidad. Por otra parte, hay una empresa que sólo se ocupa de gestionar el transporte hacia el cliente en el 2% de sus ventas. En cuanto al contacto perso-

CUADRO 11

Actividades respecto a la venta en fresco

ACTIVIDAD	% EN TM
Trazabilidad	93,6
Protocolos de calidad	76,4
Gama amplia	31,8
Asesoramiento	35,4
Información sobre la producción	54,5
Presentaciones adaptadas al cliente	60,4
Promoción en el punto de venta	13,4
Entregas programadas	57,3
Otras actividades de promoción	0,9
Transporte hacia el cliente	41,6
Aplazamiento de pago superior a la media	19,1
Colaboración para nuevos productos	15,0
Mantenimiento de toda la cadena de frío	83,6
Capacidad para cubrir el calendario demandado	63,4
Capacidad para servir los volúmenes demandados	73,2
Contacto personal permanente	90,9
Supervisión del cliente de la producción	33,6
Servicios usando las nuevas tecnologías	18,6



nal permanente, todas las empresas que ofrecen el servicio manifiestan darlo al 100% de sus ventas.

FIJACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Son tres los métodos que destacan en la fijación del precio de venta. De mayor importancia cuantitativa a menor, casi una tercera parte de las ventas (32,3%) se lle-

va a cabo fijando el precio para envíos semanales dentro de un programa de suministro (cuadro 13). Tiene también un peso relevante el precio acordado previamente para toda la campaña o año, que es el procedimiento seguido para el 25,5% de las ventas. En ambos casos estamos ante situaciones de cierta estabilidad, ya que se asume una relación de compra que no es puntual sino que supone el mantenimiento de un aprovisionamiento



ágora

FORO DEL COMERCIO URBANO
City Commerce Point

6 - 8
MAYO
2008

Una oportunidad única para utilizar el **conocimiento** de expertos y la **experiencia** de casos exitosos con el objetivo de mejorar la **gestión** integrada de los centros y **áreas** comerciales **urbanas**.



Cuatro eventos en un mismo Foro

- 1º Congreso Internacional del Comercio Urbano
- Espacio de Experiencias
- Aula Interactiva
- Galería de productos y Servicios

www.foroagora.com

Patrocinadores / Patrons



Promociones / Promotions



Colaboradores / Collaborators



Miembros de / Members of



Trade Fair and Congress Center of Málaga



durante toda la campaña. Además, el precio acordado al principio de la campaña aporta seguridad no sólo en cuanto a volúmenes, sino también en cuanto al precio a percibir y, aunque siempre puede haber modificaciones posteriores, al menos marca un escenario de estabilidad muy superior al mostrado por otras modalidades.

La fijación de precio por envío, sin programa de suministro, que es la seguida en la venta de otro 25,5% del tonelaje, es precisamente una de las modalidades de mayor incertidumbre. Por otra parte, la liquidación del comprador según precio de mercado es una figura residual que en otros tiempos fue bastante más relevante, cuando la venta en consignación en los principales mercados en destino, particularmente el de Perpignan (Francia), era mucho más importante.

Por último, la modalidad de precios promocionales periódicos es resultado en la mayoría de los casos de imposiciones de la gran distribución que, normalmente en el contexto de programas de suministro, los impone a sus proveedores para competir en precios con otras cadenas. La utilización de la sección de frutas y hortalizas para competir entre cadenas minoristas hace que los precios de dichos productos adquieran gran importancia. El progresivo desplazamiento de la distribución hacia la competencia en precios (tipo discount) y el mayor poder negociador de la distribución hace que los descuenten

CUADRO 12

Actividades respecto al aprovisionamiento según operador

ACTIVIDAD	% EMPRESAS	% DE LAS VENTAS AFECTO A DICHA ACTIVIDAD EN TM		
		MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO
Trazabilidad	100,0	93,6	60,0	100,0
Protocolos de calidad	81,8	93,3	60,0	100,0
Gama amplia	36,4	87,5	50,0	100,0
Asesoramiento	45,5	78,0	30,0	100,0
Información sobre la producción	72,7	75,0	20,0	100,0
Presentaciones adaptadas al cliente	90,9	66,5	10,0	100,0
Promoción en el punto de venta	54,5	24,2	2,0	100,0
Entregas programadas	63,6	90,0	70,0	100,0
Otras actividades de promoción	9,1	10,0	—	—
Transporte hacia el cliente	100,0	39,8	2,0	75,0
Aplazamiento de pago superior a la media	54,5	35,0	15,0	60,0
Colaboración para nuevos productos	36,4	50,0	25,0	100,0
Mantenimiento de toda la cadena de frío	90,9	92,0	50,0	100,0
Capacidad para cubrir el calendario demandado	81,8	77,5	27,5	100,0
Capacidad para servir los volúmenes demandados	81,8	89,4	50,0	100,0
Contacto personal permanente	90,9	100,0	—	—
Supervisión del cliente de la producción	63,6	52,9	10,0	100,0
Servicios usando las nuevas tecnologías	54,5	34,2	10,0	70,0

CUADRO 13

Fijación del precio de venta

MÉTODO	% EN TM
Precio acordado previamente para toda la campaña o año	25,5
Precios promocionales periódicos (fin de semana, semanal, etc.)	9,1
Precio para envíos mensuales dentro de un programa de suministro	0,0
Precio para envíos semanales dentro de un programa de suministro	32,3
Precio por envío dentro de un programa de suministro	1,6
Precio por envío sin programa de suministro	25,5
Liquidación del comprador según precio de mercado	6,1





GRUPO EUROMERCA

Import - Export
www.grupoeuromerca.com

El Sabor de lo Natural

The Taste of Nature

EUROMERCA, S.A.
Import - Export
Plataforma baja, Nave-10
Mercamadrid
28053 Madrid
T.: +34 902 366 953
F.: +34 917 867 601

EUROMERCA, S.A.
NAVE E-14-16-18
Mercamadrid
28053 Madrid
T.: +34 902 366 953
F.: +34 917 867 601

E.U. EXPLOTACIONES AGRARIAS, S.A.
NAVE E-17
Mercamadrid
28053 Madrid
T.: +34 902 366 953
F.: +34 917 858 794

EURO DISTRIBUCIÓN, S.A.
Comercio de Frutas
NAVE C - 42-44
Mercamadrid
28053 Madrid
T.: +34 902 366 953
F.: +34 917 855 100

ALMAROC, S.L.
Agadir (Marruecos)
T.: +34 902 366 953





tos en precios en destino sean soportados por sus proveedores en origen, en lugar de reducir la gran distribución sus márgenes comerciales. La tendencia en este sentido previsiblemente crecerá, hasta el punto de que se observa que algunas de las promociones que inicialmente se imponen a los proveedores en origen, luego no se llevan a cabo en destino, por lo que el proveedor ni siquiera se puede favorecer de la supuesta alza en la demanda que se derivaría de reducción de los precios en destino.

El cuadro 14 ofrece información que nos permite observar la heterogeneidad entre las distintas empresas. Lo primero que destaca es que la gran mayoría obtiene precios según el mercado, si bien los porcentajes de su facturación en dicha tipología son en general bajos. Es también digno de mención que el 63,6% de las empresas participan en precios promocionales y aunque en algunos casos el porcentaje de las ventas en promoción son bajos, en otros ya empiezan a ser relevantes (hasta un 20% en algún caso).

EVOLUCIÓN DE LOS COSTES Y LA RENTABILIDAD

Una queja habitual del sector en origen en el momento actual es la relativa a la pérdida de rentabilidad. La información

CUADRO 14

Fijación del precio de venta

MÉTODO	% EMPRESAS	% DE LAS VENTAS AFECTO A DICHO PROCEDIMIENTO EN TM		
		MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO
Precio acordado previamente para toda la campaña o año	63,6	42,0	10,0	85,0
Precios promocionales periódicos (fin de semana, semanal, etc.)	63,6	14,6	5,0	20,0
Precio para envíos mensuales dentro de un programa de suministro	0,0	—	—	—
Precio para envíos semanales dentro de un programa de suministro	72,7	45,1	15,0	78,0
Precio por envío dentro de un programa de suministro	27,3	6,3	5,0	9,0
Precio por envío sin programa de suministro	63,6	40,6	4,0	80,0
Liquidación del comprador según precio de mercado	81,8	7,8	1,0	30,0

obtenida en las entrevistas muestra un comportamiento bastante dispar en las distintas componentes. Así, para el 100% de los operadores que son productores, los costes de producción se han incrementado un 15,9% de media en los últimos tres años, siendo la menor subida un 7% y la mayor un destacable 25% (cuadro 15).

Por otra parte, de entre las distintas partidas de costes, los precios de compra de producto agrario son los que presentan el menor incremento medio, sólo han subido de media el 2,7%, y para el 16,7% de las empresas incluso han ba-

jado, con un descenso máximo del 5%. Esto, junto con lo observado en el caso de los costes de producción, pone de manifiesto la reducción de márgenes que está experimentando el eslabón de la producción.

La tercera partida de costes considerada es la referida a los costes de manipulación y servicio a los clientes. Las notables exigencias que los canales de distribución imponen a sus proveedores en origen han incidido no sólo en un incremento en los costes de producción en la explotación agraria, sino también en un aumento destacado de esta partida. Así, de

CUADRO 15

Evolución de costes, ingresos y rentabilidad de los operadores en origen

% DE CAMBIO EN LAS ÚLTIMAS 3 CAMPAÑAS	MEDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	% PARA LOS QUE BAJAN	% PARA LOS QUE SUBEN
Si es productor, los costes de producción	+15,9	+7,0	+25,0	0,0	100,0
Los precios de compra de producto agrario	+2,7	-5,0	+15,0	16,7	33,4
Los costes de manipulación y servicio a los clientes	+11,8	+0,0	+20,0	0,0	90,0
Los precios de venta a sus clientes	-1,9	-20,0	+20,0	40,0	30,0
El volumen de producto comercializado	+5,6	-15,0	+25,0	10,0	50,0
RENTABILIDAD*	-5,9	-34,0	+32,5	60,0	30,0

* Calculada suponiendo un peso igual para las distintas partidas de coste.

media, dichos costes han crecido un 11,8%, no bajando para ninguna de las empresas encuestadas y, por el contrario, mostrando un incremento máximo de hasta el 20% en algún caso.

El incremento observado en los costes podría no afectar a la rentabilidad si estuviera compensado por un aumento en los ingresos en la misma proporción; lo que depende de la evolución favorable de los

precios y de los volúmenes comercializados. En cuanto a los precios, es la partida que menos variación media tiene, aunque es a la baja (-1,9%). Sin embargo, sí se observan grandes diferencias entre la variación más negativa (-20%) y la más positiva (+20%). Esto denota una importante fluctuación entre aquellos que han sabido detectar y aprovechar las oportunidades que siempre ofrecen los mercados y aquellos

otros que han tenido mayores problemas en este aspecto. Por otra parte, el panorama general vuelve a tornarse gris en este aspecto cuando se observa que tan sólo el 30% de los operadores han visto aumentar sus precios (siquiera algo), por un 40% que han experimentado un descenso, y otro 30% que manifiestan un 0% de cambio, lo que marca una evolución en precios por debajo de la inflación y de los costes.





En cuanto a los volúmenes comercializados, los mismos han aumentado de media un 5,6%, aunque de nuevo con notables variaciones, ya que se observa un descenso del 15% en el peor de los casos y un aumento del 25% en el mejor. Un 50% de las empresas han visto aumentar en cualquier caso sus volúmenes, y sólo un 10% los han reducido.

La consecuencia final de la evolución en las partidas de costes y de ingresos nos la ofrece la evolución en la rentabilidad. El cálculo realizado sobre los datos ofrecidos por las empresas encuestadas nos ofrece un descenso medio de la rentabilidad de casi el 6% (5,9%). Sin embargo, nos encontramos con variaciones que van desde el 34% de descenso de la rentabilidad en tan sólo tres años, siendo es-

ta la circunstancia peor, hasta la mejor situación mostrada por aquella otra empresa que ha incrementado dicha rentabilidad un 32,5%. La alegría va por tanto por barrios, si bien sólo el 30% de las empresas han aumentado algo su rentabilidad, por un 60% que la han reducido.

CONCLUSIONES

Del resultado conjunto del comportamiento de los precios en el mercado de origen, al alza para los factores de producción y estabilizados, cuando no a la baja de los de venta del producto, se infiere una reducción de la rentabilidad. Esto está llevando a muchos operadores a incrementar su volumen de negocio como forma de

intentar mantener sus niveles de beneficios. Con la misma finalidad se observa una tendencia a la integración de las actividades, especialmente manifiesta en el caso del aprovisionamiento, bien mediante producción propia en el caso de los grandes grupos hortofrutícolas o aportaciones de los socios de la empresa, característica sobre todo de las cooperativas. Estas dos fuentes de aprovisionamiento favorecen el establecimiento de sistemas de control de la producción, un activo importante para ser elegido como proveedor de las grandes cadenas de distribución. En cambio, el aprovisionamiento a través de las alhóndigas es bajo, utilizándose para cubrir carencias puntuales.

Como se aventuraba en la introducción de este trabajo, es claro el cada vez mayor número de servicios incorporado por los operadores a los productos, tanto los prestados a sus proveedores como a sus clientes, de forma que los mismos no sólo afectan a un mayor porcentaje de la producción, sino que también los prestan un mayor número de operadores. Entre los servicios prestados a los proveedores destacan, por este orden, los relacionados con el control y la garantía de la calidad del producto, el asesoramiento a la producción, el transporte hasta la central, la garantía de cobro, la información sobre el mercado y la planificación de la producción. En cuanto a los servicios prestados a los clientes, destacan también los relativos a la calidad del producto, seguidos de los contactos personales, el mantenimiento de la cadena de frío y la capacidad para cumplir con los volúmenes, el calendario y las presentaciones demandadas por el cliente, servicios todos ellos exigidos por las grandes cadenas de distribución, y que sólo son capaces de aportar los grandes operadores, bien sean grupos empresariales, cooperativas o comerciales conjuntas.

Los criterios que más peso tienen a la hora de decidir el aprovisionamiento son la capacidad para programar un calendario y ofrecer una calidad mínima, apareciendo el precio en tercer lugar. Estos criterios no sólo son los que se emplean pa-

ra realizar la mayor parte de las compras en volumen, sino que también son los utilizados por la mayoría de los operadores, aunque con diferencias según el tipo. Así, la planificación de la producción y la exigencia de calidad es máxima en los grandes operadores y cooperativas agrarias y mínima en las alhóndigas, mientras que el precio adquiere mayor relevancia en las últimas.

Respecto a las formas de fijación del precio a pagar al proveedor, en general predomina la liquidación según precio final de venta, lo que es una consecuencia de la integración que existe entre la producción agraria y la primera fase de la comercialización en origen, situación que se da sobre todo en los grandes operadores que comercializan la producción de sus socios y en las cooperativas.

Con relación a la forma de venta, se estima que más de la tercera parte de la producción se vende a los grandes minoristas en destino, bien directamente o a través de sus centrales de compra. La venta por medio de un *category manager* de la cadena y a través de un mayorista en firme supone un segundo escalón de acercamiento al mercado en destino que aglutina una cuarta parte de las ventas. Las otras fórmulas (mayoristas en consignación, cooperativa de segundo grado/consorcio y comisionista/agente/corredor) suponen un mayor alejamiento de los clientes en destino y son poco relevantes, denotando la tendencia a la aproximación al destino de las principales empresas murcianas. Asimismo, se observa que no hay una gran especialización de los operadores en origen en cuanto al agente al que venden en destino, lo que depende en última instancia del país de venta y de la cadena de distribución, apreciándose una tendencia por parte de las grandes cadenas a tratar directamente con un número reducido de operadores en origen con los que se tiende a establecer relaciones estables. Esto lo confirman también los sistemas de fijación del precio de venta predominantes, destacando los precios semanales para envíos dentro de un pro-



grama de suministro, seguido del acordado previamente para toda la campaña o año. Ambos casos, y especialmente el segundo, conllevan relaciones de aprovisionamiento estables que proporcionan seguridad no sólo en cuanto a volúmenes de ventas, sino también en cuanto al precio a percibir y, aunque siempre puede haber modificaciones posteriores, al menos marca un escenario de estabilidad muy superior al mostrado por otras modalidades y que, además, se puede trasladar hacia atrás a las empresas productoras.

De lo expuesto se pone de relieve que, efectivamente, el incremento de los servicios prestados por los operadores en origen, el incremento del coste de prestarlos y el vender cada vez más a grandes empresas de distribución, que cuentan con un gran poder de negociación, pueden justificar, en parte, la formación de los precios en el canal de distribución y el re-

parto de los márgenes comerciales entre los agentes que lo integran. Sin embargo, la relevancia del fenómeno señalado, la escasez de trabajos dedicados a explicar los márgenes comerciales y la naturaleza exploratoria del aquí presentado aconsejan la realización de trabajos empíricos dirigidos a explicar los factores que determinan la formación de los precios y los márgenes comerciales a lo largo del canal de distribución y a cuantificar sus efectos. ■

BIBLIOGRAFÍA

- CRUZ, I. y YAGÜE, M. J. (2003) "Impacto de la cadena de valor en la formación de los precios de alimentación". *Economistas*, nº 100. Pp. 127-136.
- REBOLLO, A.; ROMERO, J. y YAGÜE, M. A. (2006) "El coste de la comercialización de los productos de alimentación en fresco. Un análisis de la evolución de los márgenes comerciales en España". *Distribución y Consumo*, nº 85. Pp. 31-51.