

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
FACULTAT DE CIÈNCIES ECONÒMIQUES I EMPRESARIALS

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA
EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA
VALENCIANO**

| |
|---|
| Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales |
| Fecha de Entrada 2 junio 1997 |
| Fecha de Lectura 15 julio 1997 |
| Calificación Apto. con laude por unanimidad |

Tesis Doctoral presentada por:
Manuel Ferrer Beltrán



Dirigida por:
DR. JUAN JOSÉ RENAÚ PIQUERAS
Catedrático del Departamento de Dirección de Empresas

València, 30 de Mayo de 1997.

D 683649
D 683625

| |
|--|
| UNIVERSITAT DE VALÈNCIA |
| Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales |
| Departament de Direcció d'Empreses |
| Fecha 4-IV-98 |
| Signature R-634 (043) FOR |

UMI Number: U607264

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607264

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

A Tere, Pau, Maria i Rosa

AGRADECIMIENTOS.

Antes de presentar el trabajo realizado quiero expresar mi agradecimiento a todos los que han hecho posible con su ayuda la realización de esta Tesis Doctoral.

En primer lugar quiero destacar el trabajo del Dr. Juan José Renau Piqueras, mi maestro en la Dirección Estratégica. Su ánimo inicial, su paciencia en el estudio del trabajo a medida que se iba fraguando y sus sugerencias y aportaciones continuas han permitido el inicio, elaboración y finalización de la Tesis. Han sido valiosas las aportaciones recibidas de la Dra. Martina Menguzzato Boulard. Su rigor investigador y docente así como su respaldo y aliento me han calado y he intentado que queden plasmados en el trabajo.

Las sugerencias y estímulos intelectuales y empíricos de los doctores Ismael Quintanilla, Alejandro Mollá y Joan Mir, con quienes he compartido -además de los dos doctores citados al inicio- numerosas sesiones formativas sobre Dirección Estratégica y Marketing para directivos de empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano, también han hecho mella en el transcurso del trabajo. Quiero también agradecer las aportaciones, informaciones y sugerencias recibidas de los compañeros del Departamento de Dirección de Empresas de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat de València y de otras universidades y escuelas de negocios.

Del propio sector de frutas y hortalizas he quedado impregnado por la problemática y la ilusión e ímpetu de sus dirigentes. Especialmente quiero destacar la colaboración de José M. Planells, José Miquel y Francisco Borrás de Anecoop, Victoriano Martínez de Surinver, Manuel Navarro de Anecoop France y Juan Sangüesa de Consum. De las instituciones privadas relacionadas con el sector quiero testimoniar la ayuda recibida de Joan Ramón Peris, quien hizo posible la realización de las sesiones formativas realizadas y me ha animado con su amistad y conocimiento del sector. De las instituciones públicas quiero expresar mi agradecimiento por las informaciones recibidas de cargos técnicos y políticos que han mostrado su colaboración.

También quiero agradecer la inestimable colaboración de los compañeros de Grupo Audit, especialmente de Ricardo Díaz, Miquel Mira y Enrique Gisbert y la ayuda recibida en el tratamiento informático y composición final de Mariam Cortelles y Elena Enguix, ya que sin su ayuda no se podría haber desarrollado el trabajo. Los consejos finales han sido realizados por Honorat Resurrección, a quien tengo un cariño especial por su intuición y su saber.

De mis primeras aproximaciones al sector guardo un entrañable recuerdo de mi infancia en *L'Horta* y especialmente de mi padre y de mi madre, de los que tanto he recibido y poco he sabido recompensar, quiero aquí expresar mi profundo agradecimiento y admiración.

Finalmente quiero agradecer el apoyo, el estímulo, la estima y la fuerza recibida por parte de Tere, que ha estado a mi lado en todo momento y a Pau, María y Rosa por su comprensión y cariño en estos años que he debido compaginar -muchas veces con ciertos desequilibrios- el trabajo, la Tesis y la familia.

Asumo en su integridad el contenido de la Tesis, si existe algún error, se debe a la interpretación realizada por mi parte y no a las aportaciones recibidas de los expertos, sin las cuales no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

ÍNDICE

| | Página |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1.- APROXIMACIÓN AL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO | 23 |
| 1.0.- Introducción | 25 |
| 1.1.- La producción y el comercio hortofrutícola mundial | 28 |
| 1.1.1.- La producción hortofrutícola mundial por áreas geográficas | 29 |
| 1.1.2.- Evolución de la producción mundial de frutas y hortalizas por tipos de productos..... | 34 |
| 1.1.3.- La producción europea de frutas y hortalizas | 36 |
| 1.1.4.- La producción española de frutas y hortalizas | 40 |
| 1.1.5.- El comercio mundial de frutas y hortalizas | 45 |
| 1.2.- La producción y el comercio hortofrutícola valenciano | 51 |
| 1.2.1.- Datos básicos del sector..... | 51 |
| 1.2.2.- Las hortalizas en la Comunidad Valenciana..... | 57 |
| 1.2.3.- Los cítricos en la Comunidad Valenciana..... | 61 |
| 1.2.4.- Las frutas no cítricas en la Comunidad Valenciana..... | 64 |
| 1.3.- La empresas de distribución comercial alimentaria europea | 67 |
| 1.4.- Las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas en la Comunidad Valenciana..... | 70 |
| <i>Bibliografía</i> | 75 |
| | |
| 2.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO..... | 77 |
| 2.0.- Introducción | 79 |
| 2.1.- El entorno empresarial y sus factores estratégicos..... | 81 |
| 2.2.- El enfoque de la Dirección Estratégica..... | 89 |
| 2.3.- La estrategia empresarial | 93 |
| 2.4.- El proceso equilibrado de Formulación de la estrategia | 96 |
| 2.5.- Análisis del entorno general y su evolución en el sector hortofrutícola. Factores, tendencias e impactos | 101 |
| 2.5.1.- Factores de tipo Económico..... | 101 |
| 2.5.2.- Factores de tipo Político | 110 |
| 2.5.3.- Factores de tipo Tecnológico | 114 |
| 2.5.4.- Factores de tipo Social..... | 116 |
| 2.6.- Aspectos clave de la aplicación de la Dirección Estratégica en el Sector Hortofrutícola Valenciano | 119 |
| 2.6.1.- Necesidad e importancia de su aplicación | 119 |
| 2.6.2.- Inconvenientes, dificultades y ventajas de su aplicación | 121 |
| 2.6.3.- Exigencias de una aplicación coherente..... | 124 |
| <i>Bibliografía</i> | 126 |

| | |
|--|------------|
| 3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y DEL ÁMBITO INTERNO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR..... | 129 |
| 3.0.- Introducción..... | 131 |
| 3.1.- Investigación empírica realizada a nivel estratégico. Metodología..... | 134 |
| 3.1.1.- Investigación empírica. Objetivos y fases | 134 |
| 3.1.1.1.- Objetivos de la investigación | 134 |
| 3.1.1.2.- Definición de los aspectos a evaluar..... | 134 |
| 3.1.1.3.- Grupo de expertos a entrevistar | 134 |
| 3.1.1.4.- Diseño del Cuestionario preliminar..... | 135 |
| 3.1.1.5.- Realización de encuestas piloto | 135 |
| 3.1.1.6.- Realización del Cuestionario definitivo..... | 135 |
| 3.1.1.7.- Envío de carta de presentación a los expertos..... | 135 |
| 3.1.1.8.- Administración del Cuestionario definitivo | 135 |
| 3.1.1.9.- Tratamiento estadístico | 136 |
| 3.1.1.10.- Análisis de la información y elaboración de conclusiones | 136 |
| 3.1.2.- Muestra y procedimiento | 137 |
| 3.1.2.1.- Caracterización de la muestra según el tipo de entidad..... | 137 |
| 3.1.2.2.- Caracterización de la muestra según el puesto ocupado..... | 138 |
| 3.1.2.3.- Caracterización de la muestra según la edad y años de vinculación al sector..... | 139 |
| 3.1.2.4.- Caracterización de la muestra según el volumen de comercialización | 140 |
| 3.2.- Cambios mas importantes producidos en el sector hortofrutícola | 142 |
| 3.2.1.- Cambios producidos en el sector según el tipo de entidad..... | 145 |
| 3.2.2.- Cambios producidos en el sector según el tamaño de la entidad..... | 148 |
| 3.2.3.- Cambios producidos en el sector según el puesto ocupado | 149 |
| 3.2.4.- Factores Clave de éxito..... | 150 |
| 3.3.- Amenazas del sector..... | 152 |
| 3.3.1.- Amenazas del sector según el tipo de entidad..... | 155 |
| 3.3.2.- Amenazas del sector según el tamaño de la entidad..... | 157 |
| 3.3.3.- Amenazas del sector según el puesto ocupado | 159 |
| 3.4.- Oportunidades del sector | 161 |
| 3.4.1.- Oportunidades del sector según el tipo de entidad..... | 163 |
| 3.4.2.- Oportunidades del sector según el tamaño de la entidad..... | 165 |
| 3.5.- Principales países competidores del Sector Hortofrutícola Valenciano | 167 |
| 3.5.1.- Principales países competidores según el tipo de entidad..... | 169 |
| 3.5.2.- Principales países competidores según el tamaño de la entidad..... | 170 |
| 3.6.- Poder negociador de los clientes y consecuencias para el sector | 172 |
| 3.6.1.- Poder negociador de los clientes según el tipo de entidad | 174 |
| 3.6.2.- Poder negociador de los clientes según el tamaño de la entidad..... | 175 |
| 3.6.3.- Poder negociador de los clientes. Consecuencias para el sector..... | 176 |
| 3.6.3.1.- Poder negociador de los clientes. Consecuencias para el sector según el tipo de entidad..... | 178 |
| 3.6.3.2.- Poder negociador de los clientes. Consecuencias para el sector según el tamaño de la entidad | 180 |
| 3.7.- Poder negociador de los agricultores y consecuencias para el sector | 181 |
| 3.7.1.- Poder negociador de los agricultores según el tipo de entidad | 183 |
| 3.7.2.- Poder negociador de los agricultores según el tamaño de la entidad | 184 |
| 3.7.3.- Poder negociador de los agricultores. Consecuencias para el sector | 185 |
| 3.7.3.1.- Poder negociador de los agricultores. Consecuencias para el sector según el tipo de entidad..... | 187 |
| 3.7.3.2.- Poder negociador de los agricultores. Consecuencias para el sector según el tamaño de la entidad | 188 |
| 3.8.- Barreras de entrada en el sector..... | 189 |
| 3.8.1.- Barreras de entrada en el sector según el tipo de entidad..... | 192 |
| 3.8.2.- Barreras de entrada en el sector según el tamaño de la entidad..... | 193 |

| | |
|---|------------|
| 3.9.- Familias de productos sustitutos de los cítricos, de las frutas no cítricas y de las hortalizas..... | 194 |
| 3.9.1.- Familias de productos sustitutos de los cítricos..... | 195 |
| 3.9.1.1.- Familias de productos sustitutos de los cítricos según el tipo de entidad | 196 |
| 3.9.1.2.- Familias de productos sustitutos de los cítricos según el tamaño de la entidad..... | 197 |
| 3.9.2.- Familias de productos sustitutos de las frutas no cítricas | 198 |
| 3.9.2.1.- Familias de productos sustitutos de las frutas no cítricas según el tipo de entidad..... | 199 |
| 3.9.2.2.- Familias de productos sustitutos de las frutas no cítricas según el tamaño de la entidad..... | 200 |
| 3.9.3.- Familias de productos sustitutos de las hortalizas..... | 201 |
| 3.9.3.1.- Familias de productos sustitutos de las hortalizas según el tipo de entidad | 202 |
| 3.9.3.2.- Familias de productos sustitutos de los hortalizas según el tamaño de la entidad..... | 203 |
| 3.10.- Empresas líderes y rivalidad competitiva | 204 |
| 3.10.1.- Primera empresa líder del Sector Hortofrutícola Valenciano | 205 |
| 3.10.1.1.- Primera empresa líder según el tipo de entidad | 206 |
| 3.10.1.2.- Primera empresa líder según el tamaño de la entidad | 206 |
| 3.10.2.- Segunda empresa líder del Sector Hortofrutícola Valenciano..... | 207 |
| 3.10.2.1.- Segunda empresa líder según el tipo de entidad..... | 208 |
| 3.10.2.2.- Segunda empresa líder según el tamaño de la entidad..... | 208 |
| 3.10.3.- Tercera empresa líder del Sector Hortofrutícola Valenciano..... | 210 |
| 3.10.3.1.- Tercera empresa líder según el tipo de entidad..... | 211 |
| 3.10.3.2.- Tercera empresa líder según el tamaño de la entidad..... | 212 |
| 3.10.4.- Conclusiones respecto al liderazgo y la rivalidad competitiva en el sector..... | 213 |
| 3.11.- Tendencias de futuro respecto al consumo de cítricos, frutas no cítricas y hortalizas..... | 216 |
| 3.11.1.- Tendencias de futuro respecto al consumo de cítricos..... | 218 |
| 3.11.2.- Tendencias de futuro respecto al consumo de frutas no cítricas..... | 220 |
| 3.11.3.- Tendencias de futuro respecto al consumo de hortalizas | 221 |
| 3.12.- Fortalezas de las empresas del sector..... | 223 |
| 3.12.1.- Fortalezas de las empresas del sector según el tipo de entidad | 226 |
| 3.12.2.- Fortalezas de las empresas del sector según el tamaño de la entidad | 228 |
| 3.12.3.- Fortalezas de las empresas del sector según el puesto ocupado | 229 |
| 3.13.- Debilidades de las empresas del sector..... | 231 |
| 3.13.1.- Debilidades de las empresas del sector según el tipo de entidad | 234 |
| 3.13.2.- Debilidades de las empresas del sector según el tamaño de la entidad | 235 |
| 3.13.3.- Debilidades de las empresas del sector según el puesto ocupado | 236 |
| 3.14.- Países y ventajas competitivas de las empresas hortofrutícolas..... | 238 |
| 3.14.1.- País con empresas comercializadoras de mayor experiencia y profesionalidad | 240 |
| 3.14.2.- País con empresas comercializadoras de mayor gama y variedad de producto | 241 |
| 3.14.3.- País con empresas comercializadoras de mayor capacidad financiera..... | 242 |
| 3.14.4.- País con empresas comercializadoras de mayor imagen de marca..... | 243 |
| 3.14.5.- País con empresas comercializadoras de mayor conocimiento de mercado | 244 |
| 3.14.6.- País con empresas comercializadoras de mayor volumen de producción..... | 245 |
| 3.14.7.- País con empresas comercializadoras de mayor calidad y servicio..... | 246 |
| 3.14.8.- País con empresas comercializadoras de mayor agresividad comercial..... | 247 |
| 3.14.9.- País con empresas comercializadoras de mayor cartera de clientes consolidada..... | 248 |
| 3.14.10.- País con empresas comercializadoras de mayor flexibilidad ante demandas | 249 |
| 3.14.11.- Resumen de países señalados según distintos aspectos identificativos de las empresas comercializadoras..... | 250 |
| Bibliografía..... | 253 |

| | |
|---|------------|
| 4.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS | 255 |
| 4.0.- Introducción..... | 257 |
| 4.1.- Objetivos básicos..... | 259 |
| 4.1.1.- Objetivos básicos para asegurar el futuro del sector según el tipo de entidad | 261 |
| 4.1.2.- Objetivos básicos para asegurar el futuro del sector según tamaño de la entidad..... | 262 |
| 4.2.- Tipos de Estrategias | 264 |
| 4.3.- Estrategias de Crecimiento | 266 |
| 4.3.1.- Estrategias de Crecimiento según el tipo de entidad..... | 267 |
| 4.3.2.- Estrategias de Crecimiento según tamaño de la entidad | 268 |
| 4.3.3.- Ordenación de las vías de crecimiento a seguir | 268 |
| 4.3.3.1.- Ordenación de las vías de crecimiento a seguir según el tipo de entidad | 272 |
| 4.3.3.2.- Ordenación de las vías de crecimiento a seguir según el tamaño de la entidad | 273 |
| 4.4.- Estrategias de Fusión | 274 |
| 4.4.1.- Estrategias de Fusión según el tipo de entidad..... | 278 |
| 4.4.2.- Estrategias de Fusión según el tamaño de la entidad | 279 |
| 4.5.- Estrategias de Cooperación Empresarial | 280 |
| 4.5.1.- Estrategias de Cooperación según el tipo de entidad | 285 |
| 4.5.2.- Estrategias de Cooperación según el tamaño de la entidad | 286 |
| 4.6.- Estrategias de Liderazgo en Costes..... | 287 |
| 4.6.1.- Estrategias de Liderazgo en costes según el tipo de entidad | 289 |
| 4.6.2.- Estrategias de Liderazgo en costes según el tamaño de la entidad | 290 |
| 4.7.- Estrategias de Diferenciación | 291 |
| 4.7.1.- Estrategias de Diferenciación según el tipo de entidad..... | 293 |
| 4.7.2.- Estrategias de Diferenciación según el tamaño de la entidad..... | 294 |
| 4.8.- Existencia de mercados específicos y estrategias de Enfoque de mercados | 295 |
| 4.8.1.- Existencia de mercados específicos y estrategias de Enfoque de mercados según el tipo de entidad..... | 298 |
| 4.8.2.- Existencia de mercados específicos y estrategias de Enfoque de mercados según el tamaño de la entidad | 299 |
| 4.9.- Otras estrategias posibles..... | 300 |
| 4.9.1.- Estrategias de estabilidad y supervivencia..... | 300 |
| 4.9.1.1.- Estrategia de Saneamiento | 300 |
| 4.9.1.2.- Estrategia de Cosecha | 301 |
| 4.9.1.3.- Estrategia de Desinversión | 301 |
| 4.9.1.4.- Estrategia de Liquidación | 302 |
| 4.9.2.- Estrategias relacionales | 303 |
| 4.10.- Selección de estrategias..... | 305 |
| 4.10.1.- Definición de criterios para la selección de estrategias | 305 |
| 4.10.2.- Aplicación de criterios de selección de estrategias | 309 |
| 4.10.2.1.- Importancia de la aplicación de estrategias según el tipo de entidad | 312 |
| 4.10.2.2.- Importancia de la aplicación de estrategias según tamaño de la entidad | 314 |
| 4.10.3.- Estrategia con mayor adecuación a las características de la empresa valenciana | 316 |
| 4.10.3.1.- Estrategia con mayor adecuación a las características de la empresa valenciana según el tipo de entidad | 317 |
| 4.10.3.2.- Estrategia con mayor adecuación a las características de la empresa valenciana según el tamaño de la entidad | 318 |

| | |
|--|-----|
| 4.11.- Cambios que deberían producirse en el sector | 319 |
| 4.11.1.- Cambios que deberían producirse en las empresas del sector según el tipo de entidad | 321 |
| 4.11.2.- Cambios que deberían producirse en las empresas del sector según el tamaño de la entidad | 323 |
| 4.12.- Medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas | 324 |
| 4.12.1.- Medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas según el tipo de entidad | 327 |
| 4.12.2.- Medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas según el tamaño de la entidad | 329 |
| Bibliografía..... | 330 |

5.- CONCLUSIONES..... 331

6.- ANEXOS..... 369

| | |
|--|-----|
| 6.1.- Anexo 1 | 371 |
| 6.1.1.- Carta remitida a los encuestados | 371 |
| 6.1.2.- Cuestionario administrado a la muestra de expertos | 373 |
| 6.2.- Anexo 2 | 379 |
| 6.2.1.- Análisis Descriptivo de los resultados | 379 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | Página |
|---|-----------|
| 1.- APROXIMACIÓN AL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO | 23 |
| CUADRO 1.1.- LA PRODUCCIÓN HORTOFRUTÍCOLA MUNDIAL EN 1993 | 28 |
| CUADRO 1.2.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS | 29 |
| CUADRO 1.3.- MAPA DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS CONTINENTES | 30 |
| CUADRO 1.4.- ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS POR PAÍSES, (Media 1990/1992) | 30 |
| CUADRO 1.5.- ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE FRUTAS POR PAÍSES, (Media 1990/1992) | 31 |
| CUADRO 1.6.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS POR TIPOS DE PRODUCTOS | 31 |
| CUADRO 1.7.- PRODUCCIÓN EUROPEA DE FRUTAS POR TIPOS DE PRODUCTOS. (Media 1990/1992) | 36 |
| CUADRO 1.8.- PRODUCCIÓN EUROPEA DE HORTALIZAS POR TIPOS DE PRODUCTOS. (Media 1990/1992) | 37 |
| CUADRO 1.9.- SERIE HISTÓRICA DE LA SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN ESPAÑOLA DE HORTALIZAS | 40 |
| CUADRO 1.10.- RESUMEN EN ESPAÑA DE LA SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y VENTAS DE HORTALIZAS EN 1993 | 41 |
| CUADRO 1.11.- SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y DESTINO DE LOS CÍTRICOS EN ESPAÑA EN 1993 | 42 |
| CUADRO 1.12.- RESUMEN EN ESPAÑA DE LA SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y DESTINO DE FRUTAS NO CÍTRICAS PARA 1993 | 44 |
| CUADRO 1.13.- COMERCIO MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN FRESCO: PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES EN 1993 | 45 |
| CUADRO 1.14.- EXPORTACIONES MUNDIALES DE CÍTRICOS EN FRESCO | 47 |
| CUADRO 1.15.- EVOLUCIÓN DE LAS MACROMAGNITUDES AGRARIAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA PIB. EN 1994 | 51 |
| CUADRO 1.16.- PORCENTAJE DE EMPLEO EN LOS DISTINTOS SECTORES SOBRE EL EMPLEO TOTAL EN 1993 | 51 |
| CUADRO 1.17.- COMERCIO EXTERIOR GLOBAL Y AGRÍCOLA EN 1995 Y 1994, ESPAÑOL Y DE LA COMUNIDAD VALENCIANA | 52 |
| CUADRO 1.18.- DISTRIBUCIÓN DE LAS TIERRAS DE CULTIVO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA | 53 |
| CUADRO 1.19.- SUPERFICIE HORTOFRUTÍCOLA Y SUPERFICIE CULTIVADA EN 1995 | 53 |
| CUADRO 1.20.- APORTACIONES DE LOS SUBSECTORES A LA PRODUCCIÓN FINAL AGRARIA (1988) | 54 |
| CUADRO 1.21.- EVOLUCIÓN DE LAS MACROMAGNITUDES AGRARIAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA | 55 |
| CUADRO 1.22.- MACROMAGNITUDES AGRARIAS DEL AÑO 1994 DE LA COMUNIDAD VALENCIANA Y DEL ESTADO ESPAÑOL | 56 |
| CUADRO 1.23.- EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA, EUROPEA Y MUNDIAL DE HORTALIZAS | 57 |
| CUADRO 1.24.- EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE HORTALIZAS | 58 |
| CUADRO 1.25.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE HORTALIZAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA | 58 |
| CUADRO 1.26.- EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE HORTALIZAS DESDE 1985 A 1995 | 59 |
| CUADRO 1.27.- EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA, EUROPEA Y MUNDIAL DE CÍTRICOS | 61 |
| CUADRO 1.28.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CÍTRICOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA | 62 |
| CUADRO 1.29.- EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE FRUTAS NO CÍTRICAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA, EUROPEA Y DEL MUNDO | 64 |
| CUADRO 1.30.- EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE FRUTAS NO CÍTRICAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN RELACIÓN CON LAS ESPAÑOLAS | 64 |
| CUADRO 1.31.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE FRUTAS NO CÍTRICAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA | 65 |
| CUADRO 1.32.- EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE HORTALIZAS DESDE 1985 A 1995 | 66 |
| CUADRO 1.33.- RANKING DE LAS 10 PRIMERAS EMPRESAS EN LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EUROPEA (1994) | 67 |
| CUADRO 1.34.- GRANDES GRUPOS EUROPEOS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL (1992) | 68 |
| CUADRO 1.35.- CUOTAS DE PARTICIPACIÓN DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN EN LAS VENTAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN 1991 | 68 |
| CUADRO 1.36.- PRODUCCIÓN COMERCIALIZADA POR LAS OPFH DE LOS PAÍSES DE LA U.E | 70 |
| CUADRO 1.37.- COMERCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE OPFH EN LA COMUNIDAD VALENCIANA Y ESPAÑA | 71 |
| CUADRO 1.38.- EL SECTOR ASOCIATIVO VALENCIANO EN 1993 | 72 |
| CUADRO 1.39.- DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO DE LAS ENTIDADES HORTOFRUTÍCOLAS ASOCIATIVAS VALENCIANAS | 72 |
| CUADRO 1.40.- ANECOOP: EVOLUCIÓN DE VOLÚMENES Y VENTAS | 73 |

2.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO 77

| | |
|---|-----|
| CUADRO 2.1.- FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL | 84 |
| CUADRO 2.2.- FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO | 85 |
| CUADRO 2.3.- TIPOS DE ENTORNO | 86 |
| CUADRO 2.4.- EL PROCESO EQUILIBRADO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA | 99 |
| CUADRO 2.5.- BALANCE AGREGADO DE LAS CAJAS RURALES Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO ASOCIADAS A LA FEDERACIÓN VALENCIANA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO AL 31-12-1995 | 108 |
| CUADRO 2.6.- AYUDAS DEL FEOGA DESTINADAS A LA COMUNIDAD VALENCIANA AÑOS 1986 A 1995 (Millones de pesetas) | 112 |
| CUADRO 2.7.- FRUTAS Y HORTALIZAS COMPRADAS EN ESPAÑA EN 1994, SEGÚN LUGAR DE CONSUMO .. | 117 |
| CUADRO 2.8.- LUGAR DE COMPRA EN ESPAÑA DE FRUTAS Y HORTALIZAS PARA HOGARES. CUOTAS DE MERCADO 1994. % SOBRE TOTAL VENTAS EN VOLUMEN | 117 |
| CUADRO 2.9.- IMPORTANCIA DEL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LA PRODUCCIÓN FINAL AGRARIA DE LA UNIÓN EUROPEA DE LOS 12 EN EL AÑO 1992 | 119 |
| CUADRO 2.10.- PRINCIPALES REGIONES PRODUCTORAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LA UNIÓN EUROPEA DE LOS 12. AÑO 1992 | 119 |
| CUADRO 2.11.- MATRIZ DE COHERENCIA DE LA ESTRATEGIA | 125 |

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y DEL ÁMBITO INTERNO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR 129

| | |
|---|-----|
| CUADRO 3.1.- ETAPAS EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO | 132 |
| CUADRO 3.2.- DISTRIBUCIÓN DE EXPERTOS SEGÚN LA ENTIDAD | 137 |
| CUADRO 3.3.- DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL PUESTO OCUPADO | 138 |
| CUADRO 3.4.- EDAD DE LOS EXPERTOS | 139 |
| CUADRO 3.5.- AÑOS VINCULACIÓN EN EL SECTOR DE LOS EXPERTOS | 139 |
| CUADRO 3.6.- VOLUMEN DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN PESETAS | 140 |
| CUADRO 3.7.- VOLUMEN COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN TONELADAS | 141 |
| CUADRO 3.8.- CAMBIOS EN EL SECTOR | 142 |
| CUADRO 3.9.- CAMBIOS EN EL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD | 145 |
| CUADRO 3.10.- CAMBIOS EN EL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 148 |
| CUADRO 3.11.- CAMBIOS EN EL SECTOR SEGÚN PUESTO OCUPADO | 149 |
| CUADRO 3.12.- FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR | 151 |
| CUADRO 3.13.- LAS TRES AMENAZAS MAS IMPORTANTES DEL ENTORNO | 152 |
| CUADRO 3.14.- AMENAZAS EN EL ENTORNO SEGÚN LA ENTIDAD | 155 |
| CUADRO 3.15.- AMENAZAS EN EL ENTORNO SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 157 |
| CUADRO 3.16.- AMENAZAS EN EL ENTORNO SEGÚN PUESTO OCUPADO | 159 |
| CUADRO 3.17.- OPORTUNIDADES DEL ENTORNO | 161 |
| CUADRO 3.18.- OPORTUNIDADES EN EL ENTORNO SEGÚN LA ENTIDAD | 163 |
| CUADRO 3.19.- OPORTUNIDADES EN EL ENTORNO SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 165 |
| CUADRO 3.20.- PRINCIPALES PAÍSES COMPETIDORES DEL SECTOR | 167 |
| CUADRO 3.21.- PRINCIPALES PAÍSES COMPETIDORES SEGÚN LA ENTIDAD | 169 |
| CUADRO 3.22.- PRINCIPALES PAÍSES COMPETIDORES SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 170 |
| CUADRO 3.23.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES | 172 |
| CUADRO 3.24.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES SEGÚN LA ENTIDAD | 174 |
| CUADRO 3.25.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 175 |
| CUADRO 3.26.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR | 176 |
| CUADRO 3.27.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD | 178 |
| CUADRO 3.28.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 180 |
| CUADRO 3.29.- PODER NEGOCIADOR DEL AGRICULTOR | 183 |
| CUADRO 3.30.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES SEGÚN LA ENTIDAD | 183 |
| CUADRO 3.31.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 184 |
| CUADRO 3.32.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR | 185 |
| CUADRO 3.33.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD | 187 |
| CUADRO 3.34.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 188 |
| CUADRO 3.35.- BARRERAS DE ENTRADA EN EL SECTOR | 190 |
| CUADRO 3.36.- BARRERAS DE ENTRADA SEGÚN LA ENTIDAD | 192 |
| CUADRO 3.37.- BARRERAS DE ENTRADA SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 193 |
| CUADRO 3.38.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LOS CÍTRICOS | 195 |
| CUADRO 3.39.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LOS CÍTRICOS SEGÚN LA ENTIDAD | 196 |

| | |
|--|-----|
| CUADRO 3.40.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LOS CÍTRICOS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 197 |
| CUADRO 3.41.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS FRUTAS NO CÍTRICAS | 198 |
| CUADRO 3.42.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS FRUTAS NO CÍTRICAS SEGÚN LA ENTIDAD | 199 |
| CUADRO 3.43.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS FRUTAS NO CÍTRICAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 200 |
| CUADRO 3.44.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS HORTALIZAS | 201 |
| CUADRO 3.45.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS HORTALIZAS SEGÚN LA ENTIDAD | 202 |
| CUADRO 3.46.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS HORTALIZAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 203 |
| CUADRO 3.47.- PRIMERA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO | 205 |
| CUADRO 3.48.- PRIMERA EMPRESA LÍDER SEGÚN LA ENTIDAD | 206 |
| CUADRO 3.49.- PRIMERA EMPRESA LÍDER SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 206 |
| CUADRO 3.50.- SEGUNDA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO | 207 |
| CUADRO 3.51.- SEGUNDA EMPRESA LÍDER SEGÚN LA ENTIDAD | 208 |
| CUADRO 3.52.- SEGUNDA EMPRESA LÍDER SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 208 |
| CUADRO 3.53.- TERCERA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO | 210 |
| CUADRO 3.54.- TERCERA EMPRESA LÍDER SEGÚN LA ENTIDAD | 211 |
| CUADRO 3.55.- TERCERA EMPRESA LÍDER SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 212 |
| CUADRO 3.56.- TENDENCIAS DE FUTURO RESPECTO AL CONSUMO DE CÍTRICOS | 218 |
| CUADRO 3.57.- TENDENCIAS DE FUTURO RESPECTO AL CONSUMO DE FRUTAS NO CÍTRICAS | 220 |
| CUADRO 3.58.- TENDENCIAS DE FUTURO RESPECTO AL CONSUMO DE HORTALIZAS | 221 |
| CUADRO 3.59.- FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO | 224 |
| CUADRO 3.60.- FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA SEGÚN LA ENTIDAD | 226 |
| CUADRO 3.61.- FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA SEGÚN EL VOLUMEN DE VENTAS | 228 |
| CUADRO 3.62.- FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA SEGÚN EL PUESTO OCUPADO | 229 |
| CUADRO 3.63.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA | 232 |
| CUADRO 3.64.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS SEGÚN LA ENTIDAD | 234 |
| CUADRO 3.65.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 235 |
| CUADRO 3.66.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS SEGÚN EL PUESTO OCUPADO | 236 |
| CUADRO 3.67.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR EXPERIENCIA Y PROFESIONALIDAD | 240 |
| CUADRO 3.68.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR GAMA Y VARIEDAD DE PRODUCTO | 241 |
| CUADRO 3.69.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR CAPACIDAD FINANCIERA | 242 |
| CUADRO 3.70.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR IMAGEN DE MARCA | 243 |
| CUADRO 3.71.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR CONOCIMIENTO DEL MERCADO | 244 |
| CUADRO 3.72.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCION | 245 |
| CUADRO 3.73.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR CALIDAD Y SERVICIO | 246 |
| CUADRO 3.74.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR AGRESIVIDAD COMERCIAL | 247 |
| CUADRO 3.75.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR CARTERA DE CLIENTES CONSOLIDADA | 248 |
| CUADRO 3.76.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR FLEXIBILIDAD ANTE DEMANDAS | 249 |
| CUADRO 3.77.- RESUMEN DE PAÍSES SEGÚN DISTINTOS ASPECTOS IDENTIFICATIVOS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS | 250 |

4.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 255

| | |
|--|-----|
| CUADRO 4.1.- OBJETIVOS BÁSICOS PARA ASEGURAR EL FUTURO DEL SECTOR | 259 |
| CUADRO 4.2.- OBJETIVOS BÁSICOS PARA ASEGURAR EL FUTURO DEL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD | 261 |
| CUADRO 4.3.- OBJETIVOS BÁSICOS PARA ASEGURAR EL FUTURO DEL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 262 |
| CUADRO 4.4.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO | 267 |
| CUADRO 4.5.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO SEGÚN LA ENTIDAD | 267 |
| CUADRO 4.6.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 268 |
| CUADRO 4.7.- ORDENACIÓN DE LAS VÍAS DE CRECIMIENTO A SEGUIR | 269 |
| CUADRO 4.8.- ORDENACIÓN DE LAS VÍAS DE CRECIMIENTO A SEGUIR SEGÚN LA ENTIDAD | 272 |
| CUADRO 4.9.- ORDENACIÓN DE LAS VÍAS DE CRECIMIENTO A SEGUIR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 273 |
| CUADRO 4.10.- ESTRATEGIAS DE FUSIÓN EMPRESARIAL | 277 |
| CUADRO 4.11.- ESTRATEGIAS DE FUSIÓN EMPRESARIAL SEGÚN LA ENTIDAD | 278 |
| CUADRO 4.12.- ESTRATEGIAS DE FUSIÓN EMPRESARIAL SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 279 |
| CUADRO 4.13.- ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL | 284 |
| CUADRO 4.14.- ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN SEGÚN LA ENTIDAD | 285 |

| | |
|---|-----|
| CUADRO 4.15.- ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 286 |
| CUADRO 4.16.- ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTES | 288 |
| CUADRO 4.17.- ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTES SEGÚN LA ENTIDAD | 289 |
| CUADRO 4.18.- ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTES SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 290 |
| CUADRO 4.19.- ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN | 292 |
| CUADRO 4.20.- ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN SEGÚN LA ENTIDAD | 293 |
| CUADRO 4.21.- ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 294 |
| CUADRO 4.22.- EXISTENCIA DE MERCADOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS DE ENFOQUE | 297 |
| CUADRO 4.23.- EXISTENCIA DE MERCADOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS DE ENFOQUE SEGÚN LA ENTIDAD | 298 |
| CUADRO 4.24.- EXISTENCIA DE MERCADOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS DE ENFOQUE SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 299 |
| CUADRO 4.25.- IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS | 309 |
| CUADRO 4.26.- IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN LA ENTIDAD | 312 |
| CUADRO 4.27.- IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 314 |
| CUADRO 4.28.- ESTRATEGIA CON MAYOR ADECUACIÓN A LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA VALENCIANA | 316 |
| CUADRO 4.29.- ESTRATEGIA CON MAYOR ADECUACIÓN A LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA VALENCIANA SEGÚN LA ENTIDAD | 317 |
| CUADRO 4.30.- ESTRATEGIA CON MAYOR ADECUACIÓN A LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA VALENCIANA SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 318 |
| CUADRO 4.31.- CAMBIOS QUE DEBERÍAN PRODUCIRSE EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR | 320 |
| CUADRO 4.32.- CAMBIOS QUE DEBERÍAN PRODUCIRSE EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD | 321 |
| CUADRO 4.33.- CAMBIOS QUE DEBERÍAN PRODUCIRSE EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 323 |
| CUADRO 4.34.- MEDIDAS A APLICAR POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS | 325 |
| CUADRO 4.35.- MEDIDAS A APLICAR POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS SEGÚN LA ENTIDAD | 327 |
| CUADRO 4.36.- MEDIDAS A APLICAR POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS | 329 |

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

La idea y el planteamiento inicial de este trabajo surge en el contexto de un programa de colaboración profesional desarrollado desde 1992 con directivos de empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano; colaboración centrada en aspectos formativos y de consultoría sobre la aplicación de la Dirección Estratégica y el Marketing.

Durante cuatro años, unos cien directivos de empresas del sector han asistido a cursos de reflexión y sensibilización en los que, a lo largo de cuatro días, se les ha intentado transmitir los conocimientos básicos de la Dirección Estratégica con el propósito de que los aplicaran a sus empresas de procedencia, reflexionaran como colectivo sobre las dificultades de esta aplicación, y se potenciara de esta manera la posibilidad de aplicar las conclusiones y la metodología -informes y resultados- a la globalidad del sector y que, como resultado, se potenciara la creación de entidades asociativas de segundo grado -a nivel empresarial y representativo- en función de mejorar la propia estructura de las empresas hortofrutícolas valencianas y, en general, la situación de los agricultores.

La aplicación del concepto Dirección Estratégica a este sector es un tema escasamente estudiado; pero no hay duda de que se trata de una actividad necesitada de un análisis estratégico -identificar objetivos y estrategias es en este momento fundamental para orientar la actividad de las empresas individualmente y del Sector Hortofrutícola Valenciano en su conjunto-.

La relevancia de este sector en la Comunidad Valenciana es evidente: representa el 67% de la Producción Final Agraria valenciana y nos sitúa como segunda región europea en la producción de frutas y hortalizas con el 4,6% de la Producción Final Agraria de la Unión Europea de los Doce (año 1992), y supone porcentajes cercanos al 20% en el valor económico de las exportaciones valencianas, siendo el subsector de los cítricos la familia de productos estrella de las citadas exportaciones.

En el aspecto sociológico el sector hortofrutícola representó para los valencianos en el pasado fuente de riqueza, de intercambios comerciales y de divisas y, aún hoy, es esta la imagen que representa para muchos pueblos valencianos; pero no hay duda que su actual situación es de encrucijada lo que confiere especial interés a su estudio.

Desde la premisa de considerar necesaria la aplicación de la Dirección Estratégica a las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano, este trabajo pretende conseguir los siguientes objetivos:

- 1º.- Análisis estratégico del Sector Hortofrutícola Valenciano. Se trata de realizar un diagnóstico sobre la base del análisis en una orientación triple: la idea del sector, el análisis del entorno sectorial y,

finalmente, el análisis del ámbito interno de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas.

2º.- Definir los objetivos básicos de las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano considerando que podrían ejercer como punta de lanza de la necesaria transformación del sector en su conjunto.

3º.- Establecer las estrategias que las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano deberán seguir para asegurar su éxito y permanencia en el mercado.

El presente trabajo concluye la necesidad de llegar a definir las siguientes estrategias básicas:

3.1.- Estrategias de crecimiento por la vía de la penetración en los mercados actuales, y aumentando la cuota de mercado por la vía del desarrollo de productos y variedades y por la vía del desarrollo de mercados.

3.2.- Estrategias de fusión empresarial en función de conseguir un mayor tamaño de las empresas comercializadoras para conseguir un mayor volumen de intercambios y mejoras en las economías de escala.

3.3.- Estrategias de cooperación empresarial en función de concentrar la oferta de los productos hortofrutícolas valencianos como respuesta a la creciente concentración de la demanda por parte de la distribución agroalimentaria europea.

3.4.- Estrategias de diferenciación basadas en la innovación y en la calidad de los productos, en la amplitud de la gama, en un calendario amplio de comercialización, en la marca y en la potenciación de los servicios que se prestan desde el sector.

3.5.- Estrategias de enfoque de mercados. Un conocimiento a fondo de los mercados y de sus posibilidades llevará a centrarse fundamentalmente en el mercado de la Europa Occidental y en los países de la Europa Central y Oriental.

4º.- Proponer un conjunto de criterios coherentes que ayuden a establecer las estrategias que el Sector Hortofrutícola Valenciano deberá adoptar.

5º.- Plantear los cambios necesarios en las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano y definir, consecuentemente, las medidas a aplicar por las Administraciones e Instituciones Públicas

para asegurar el éxito en la aplicación de las estrategias y el futuro del sector.

En la investigación empírica realizada en función de elaborar el análisis estratégico y la definición de los objetivos y estrategias del sector, han resultado muy interesantes las aportaciones de los expertos entrevistados - Presidentes y Directores Generales de importantes empresas comercializadoras de frutas y hortalizas, Directores Comerciales de empresas del sector, directivos de empresas distribuidoras, técnicos de organizaciones sindicales y de cooperativas, interprofesionales relacionadas con el sector, técnicos funcionarios de la administración y políticos con responsabilidades al más alto nivel en Instituciones relacionadas con el sector (Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació de la Generalitat Valenciana, Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación)-. También se ha entrevistado a periodistas especializados en temas agrarios de prestigiosas publicaciones, a consultores que desarrollan parte de su actividad profesional en el sector, a profesores e investigadores relacionados con el sector hortofrutícola que desarrollan su actividad en Universidades y Escuelas de Negocios con fuertes vinculaciones en el sector (de la Universidad Politécnica de Valencia, de la Universitat de València-Estudi General, del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE, de la Universidad de Navarra, de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ESADE y de la Universitat Ramón LLull de Barcelona.

Utilizar provechosamente la información y las opiniones recibidas, realizar un trabajo de sistematización de toda la información en función de hacerla accesible y útil a los protagonistas del sector -empresas, instituciones, profesionales, técnicos y políticos- es una de las responsabilidades asumidas al redactar este estudio con la convicción de que redundará finalmente en beneficio de los agricultores y de su calidad de vida.

El trabajo se estructura por secuencias:

En un primer capítulo se intenta definir, mediante una **Aproximación al Sector Hortofrutícola Valenciano**, los límites del sector situándolo en el marco de la producción y el comercio europeo y mundial de frutas y hortalizas; se establece su relación con las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas de la Comunidad Valenciana y con las empresas de distribución comercial alimentaria europea.

Un segundo capítulo establece los conocimientos básicos de la llamada **Dirección Estratégica** partiendo del entorno empresarial y desarrolla la aplicación de la Dirección Estratégica al Sector Hortofrutícola Valenciano analizando factores, tendencias e impactos del entorno general y argumentando la necesidad de la aplicación de la Dirección Estratégica al Sector Hortofrutícola Valenciano.

El tercer capítulo entra de lleno en la aplicación del Diagnóstico Estratégico al sector con el **Análisis del entorno sectorial y del ámbito interno de las empresas del sector**. Se abordan en este capítulo los cambios más importantes producidos en el Sector Hortofrutícola Valenciano, las amenazas y oportunidades del sector, se hace un estudio de los principales países competidores, del poder negociador de los clientes y los agricultores, se estudian las nuevas empresas entrantes en el sector y sus barreras de entrada, se hace un análisis de los productos sustitutos, de la rivalidad competitiva de las empresas del sector y de las tendencias de futuro respecto al consumo de frutas y hortalizas. El diagnóstico interno de las empresas del sector identifica fortalezas y debilidades internas de las empresas, que se completa con la percepción que se tiene de otros países y de las ventajas competitivas de sus empresas hortofrutícolas.

El capítulo cuarto está dedicado a la fijación de **Objetivos y estrategias** que aseguren el futuro de las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano. Se abordan objetivos básicos y tipos de estrategias que pueden desarrollarse; se analizan, en base a las aportaciones de los expertos entrevistados, estrategias de crecimiento, estrategias de fusión, estrategias de alianzas o de cooperación empresarial, estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque de mercados y otras estrategias posibles. Se definen criterios de selección de estrategias y se aplican a las estrategias propuestas -referidos entre otros a los cambios que deberían producirse en el sector y a las medidas que deberían aplicar las Administraciones e instituciones públicas para asegurar el futuro del sector-.

Finalmente el capítulo quinto expone las **Conclusiones** a las que se ha llegado como fruto de la investigación realizada.

1.- APROXIMACIÓN AL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO

1.- APROXIMACIÓN AL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO.

1.0.- Introducción.

Existe un problema de definición y acotación sectorial, por la dificultad de concretar los límites que se establecen en el Sector Hortofrutícola Valenciano. Límites que unas veces se sitúan¹ en base al **producto**, otras al **proceso** y otras al **marco geográfico** del mercado. A pesar de ello, se va a realizar un esfuerzo de delimitación del Sector.

En relación al **producto**, se identifica al sector incluyendo todo un conjunto de productos y variedades entre los que se encuentran las hortalizas, los cítricos y las frutas no cítricas.

- Entre las **hortalizas** se incluyen: coles, coliflores, otras coles, alcachofas, lechugas, tomates, pepinos, berenjenas, calabacines, pimientos, cebollas, espárragos, champiñones, brócoli, apio, puerros, escarolas, espinacas, endibias, ajos, perejil, hinojo, guisantes, judías, cogollos, *iceberg*, zanahorias y otras hortalizas menores.
- Entre los **cítricos** están: las naranjas en todas sus variedades, señalando como destacadas las Navel y Navelina, completadas a su vez por las Salustiana, Sanguina, Verna, Valencia Late y otras menos significativas. Las mandarinas también con las variedades importantes de Clementina y Satsuma, además de Clausellinas- Okitsu, Hernandinas, Fortunas, Marisol, Clemenvillas, Ortaniques y otras. Los limones, los pomelos, las limas y otros cítricos de apenas relevancia.
- Entre las **frutas no cítricas** quedarían incluidas: las peras, melocotones, manzanas, albaricoques, cerezas, nectarinas, granadas, bayas, higos, uvas de mesa², ciruelas, piñas, aguacates, kiwis, mangos, caquis, nísperos, bananas, sandías, melones y fresas³. Dentro de las frutas no cítricas también suelen incluirse los llamados frutos secos, especialmente las almendras y las avellanas.

En relación con el **proceso**, el sector abarca tanto la producción como la comercialización y distribución de frutas y hortalizas en fresco. Aunque desde el punto de vista de la investigación, se va a centrar exclusivamente en la primera comercialización de frutas y hortalizas en fresco.

1 Para llegar a una delimitación de sector, se puede consultar Bueno, E. (1987), la parte referida al concepto de sector industrial: p. 52-56 y también Menguzzato y Renau (1991), capítulo 7, p. 149 a 152.

2 En algunas estadísticas no se incluye la uva de mesa porque no se dispone de la información separada de la uva destinada a vinificación.

3 Las sandías, melones y fresas son consideradas hortalizas en algunas tablas estadísticas por sus afinidades productivas. En general se ha tomado el criterio que parte de las utilidades del producto y son consideradas como frutas. En las informaciones en que ya aparecían estos productos como hortalizas, tales como las estadísticas de la FAO o del MAPA, se han dejado como tal.

El marco de actuación general será el de las empresas agrarias, que como afirma Henry B. Arthur, profesor⁴ de la Escuela de Negocios de Harvard, (Farrán, J., 1992; p. 9), por sus características se hacen acreedoras de una atención especial; concreta «las siguientes peculiaridades:

- a) el carácter perecedero de muchos de sus productos,
- b) la producción altamente estacional,
- c) los riesgos climatológicos,
- d) los amplios desfases en el tiempo que implican los procesos de producción.
- e) los problemas de normalización y selección, específicos de un número limitado de empresas, que pueden producir sus productos de acuerdo con unas especificaciones muy parecidas y
- f) la sensibilidad de los productos alimenticios a temas como los de la salud y la dieta.

A estos elementos ligados a los productos y a los procesos de producción, se les podría añadir muchos factores estructurales tales como:

- g) operaciones de explotación agraria ampliamente difundidas,
- h) la naturaleza de los mercados y las fuerzas que generan y producen no poca inestabilidad en los precios,
- i) la inexistencia de controles estables muy complejos,
- j) la gran importancia e incidencia del mercado internacional y
- k) los amplios cambios tecnológicos que han dado lugar a una auténtica revolución en las medidas óptimas de las explotaciones agrarias, y en su número».

También se puede afirmar que las frutas y hortalizas constituyen un conjunto en el que se dan diferencias significativas con respecto a las técnicas de producción, grados de mecanización, rendimiento económico y nivel de transformación de la producción. También los ciclos de cultivo pueden ser distintos: existen plantas perennes y cultivos que tienen ciclos anuales o ciclos de seis semanas o mayores. Existen cultivos al aire libre o bajo plástico o vidrio. Existen grandes y pequeñas explotaciones, que pueden estar especializadas y otras que no lo están.

En lo que se refiere al **marco geográfico** de actuación, en cuanto a la producción, el ámbito que se toma es el de la Comunidad Valenciana, con referencias a nivel español, a la Unión Europea de los Doce ó de los Quince, (en función de las estadísticas disponibles), y a nivel mundial. En cuanto a la comercialización, se hace referencia a nivel español, europeo y mundial, también en función de la disponibilidad de información.

Se ha elegido el sector hortofrutícola en el contexto de la **agricultura valenciana**, precisamente por el **fuerte peso que tienen los cítricos, las**

⁴ Citado por Farrán, J. (1992): Para un mayor detalle, se puede ver p. 9-12 y p. 251-253.

hortalizas y las frutas no cítricas, en la Producción Final Agraria. En este sentido cabe señalar las aportaciones del profesor Barceló al respecto (Barceló, L. V. 1991; p. 29 y 30),: «Es de destacar la mayor especialización (65%) de la Comunidad Valenciana en productos hortofrutícolas (cítricos + frutos no cítricos + hortalizas) con relación a España (23%) y la CEE-12 (14%)». Según datos referidos a 1987.... «La Comunidad Valenciana produce, pues, aquellos productos en los que posee ventaja comparativa porque no son fáciles de producir en otras regiones a causa de factores agroclimáticos, lo cual es cierto; y también porque son intensivos en el factor más abundante, lo cual es igualmente cierto».

En este capítulo se va a realizar una aproximación al Sector Hortofrutícola Valenciano, partiendo de las informaciones disponibles de la producción y el comercio mundial de frutas y hortalizas, realizando especiales referencias a la producción europea y española en este sector. También en el capítulo se abordan algunas referencias de las empresas de distribución comercial alimentaria europea y de las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas en la Comunidad Valenciana.

1.1.- La producción y el comercio hortofrutícola mundial.

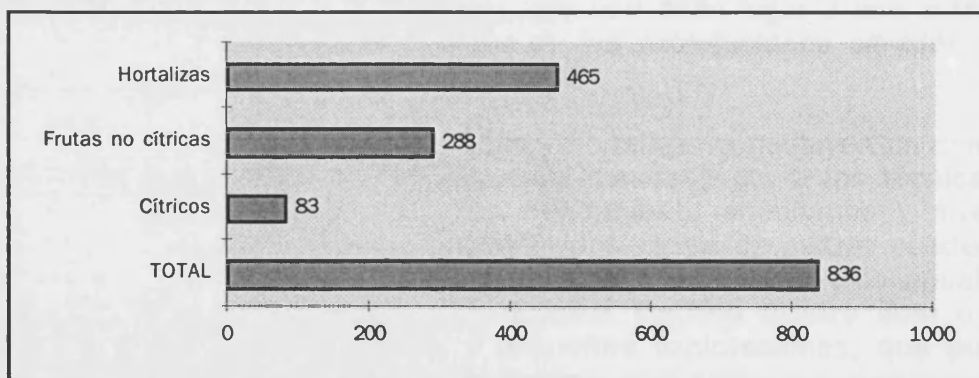
Aunque resulta sumamente difícil analizar la producción hortofrutícola mundial debido a la variedad de productos y países de producción, haciendo uso de la información publicada por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), se puede afirmar que en las **dos últimas décadas**, el sector ha **crecido** de manera importante, tanto a nivel de producción, como de comercio.

A nivel de grandes datos básicos, conviene tener presente que la producción mundial de frutas y hortalizas presenta una tendencia hacia el incremento de producción tanto en frutas como en hortalizas, aunque **este incremento no es armónico** en todos los productos ni en todas las áreas de producción.

También a lo largo de los últimos veinte años la **producción se ha desplazado** desde los países desarrollados del hemisferio norte, hacia determinados países del hemisferio sur.

A nivel de grandes cifras, se puede hablar de una producción hortofrutícola mundial para el año 1993 de más de **836 millones de toneladas**, de las que 465 millones de toneladas son de hortalizas, algo más de 288 millones de toneladas de frutas no cítricas y 83 millones de toneladas de cítricos.

CUADRO 1.1.- LA PRODUCCIÓN HORTOFRUTÍCOLA MUNDIAL EN 1993.



Fuente: FAO. Datos: En millones de toneladas.

La producción mundial de frutas y hortalizas ha crecido en las dos últimas décadas a un ritmo medio anual y acumulativo, desde 1974 a 1993 de un 2,3%, pasando de una producción total mundial media entre los años 1974/76 de 564 millones de toneladas a los 836 millones de toneladas del año 1993.

1.1.1.- La producción hortofrutícola mundial por áreas geográficas.

Por áreas geográficas, **Asia** es el continente con una mayor producción mundial a nivel hortofrutícola, concentrando en 1993 unos **402 millones de toneladas**, que significan el 48,1% de la producción mundial. Las tres siguientes áreas productoras son la de **Europa** con 136 millones de toneladas, que significa el 16,3% de la producción mundial y las de **América del Norte y del Centro y África**, que suponen 93 y 83 millones de toneladas respectivamente y una cuota de participación a nivel mundial del 11,1% y del 10% también respectivamente. Sudamérica dispone del menor nivel de producción, con 71 millones de toneladas.

Es importante destacar que la producción en Asia ha crecido entre los años de 1974/76 a 1993 a un ritmo medio anual del 3,5%, así como la de África y Sudamérica, también por encima del 3%, sin embargo, las producciones hortofrutícolas europeas sólo han crecido a un ritmo medio del 0,27% en la misma época, y descendiendo a un nivel medio anual negativo del -0,55% entre los años de 1982 a 1993. La disminución a nivel productivo europeo es especialmente preocupante en lo que hace referencia a las frutas que experimentan una disminución media negativa del -0,26% entre los años 1974/76 y 1993 y del -1,39% entre los años 1982 y 1993 como se puede observar en el cuadro siguiente:

CUADRO 1.2.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS.

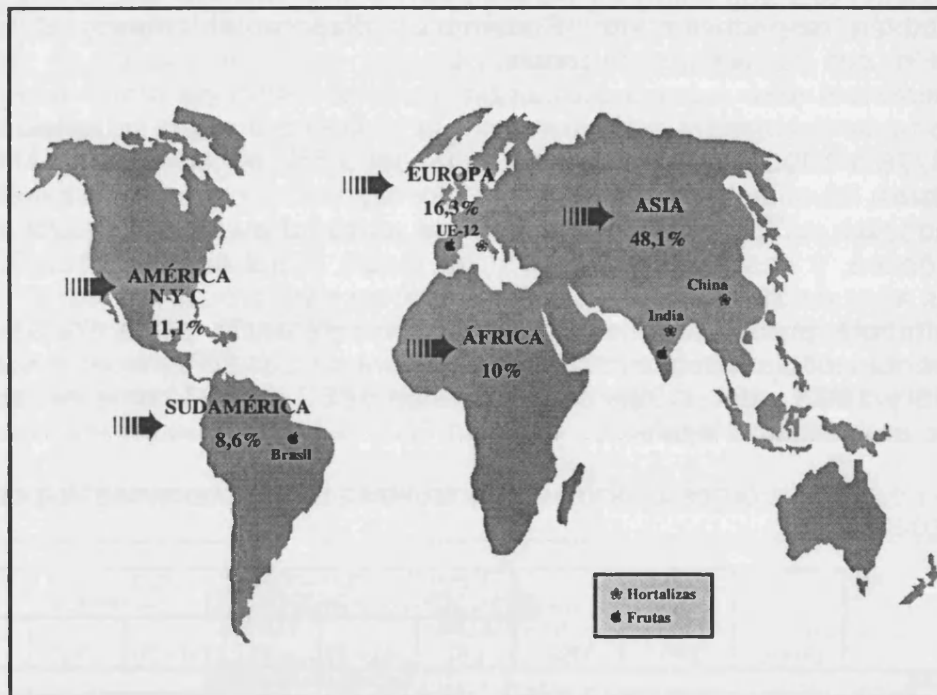
| | 1974/6 | 1982 | 1993 | VARIACIÓN MEDIA ANUAL | | | DISTRIBUCIÓN SOBRE TOTAL (%) | | |
|----------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|---------|------------|------------------------------|-------|-------|
| | | | | 74/76 a 82 | 82 a 93 | 74/76 a 93 | 1974/76 | 1982 | 1993 |
| HORTALIZAS | | | | | | | | | |
| Total mundial | 309.570 | 367.741 | 465.457 | 2,91 | 2,17 | 2,43 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| África | 20.503 | 25.044 | 31.439 | 3,39 | 2,09 | 2,55 | 6,6 | 6,8 | 6,7 |
| América N y C | 29.903 | 34.940 | 42.327 | 2,63 | 1,76 | 2,06 | 9,7 | 9,5 | 9,1 |
| Sudamérica | 10.075 | 11.876 | 14.798 | 2,78 | 2,02 | 2,29 | 3,3 | 3,2 | 3,2 |
| Asia | 161.962 | 197.696 | 278.814 | 3,38 | 3,17 | 3,25 | 52,3 | 53,8 | 59,9 |
| Europa | 58.105 | 64.436 | 67.375 | 1,74 | 0,41 | 0,87 | 18,8 | 17,5 | 14,5 |
| Otros productores | 29.022 | 33.749 | 30.704 | 2,55 | -0,86 | 0,33 | 9,4 | 9,2 | 6,6 |
| FRUTAS | | | | | | | | | |
| Total mundial | 254.430 | 301.740 | 371.278 | 2,88 | 1,90 | 2,25 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| África | 29.701 | 33.135 | 52.416 | 1,84 | 4,26 | 3,40 | 11,7 | 11,0 | 14,1 |
| América N y C | 40.057 | 43.463 | 50.710 | 1,37 | 1,41 | 1,40 | 15,7 | 14,4 | 13,6 |
| Sudamérica | 33.292 | 42.574 | 57.126 | 4,18 | 2,71 | 3,23 | 13,1 | 14,1 | 15,4 |
| Asia | 62.391 | 80.660 | 123.901 | 4,37 | 3,98 | 4,12 | 24,5 | 26,7 | 33,4 |
| Europa | 71.742 | 80.132 | 68.676 | 1,86 | -1,39 | -0,26 | 28,2 | 26,6 | 18,4 |
| Otros productores | 17.247 | 21.776 | 18.449 | 3,96 | -1,50 | 0,40 | 6,8 | 7,2 | 5,0 |
| FRUTAS Y HORTALIZAS | | | | | | | | | |
| Total mundial | 564.000 | 669.481 | 836.735 | 2,90 | 2,05 | 2,35 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| África | 550.204 | 58.179 | 83.855 | 2,49 | 3,38 | 3,06 | 8,9 | 8,7 | 10,0 |
| América N y C | 69.960 | 78.403 | 93.037 | 1,92 | 1,57 | 1,69 | 12,4 | 11,7 | 11,1 |
| Sudamérica | 43.367 | 54.450 | 71.924 | 3,87 | 2,56 | 3,02 | 7,7 | 8,1 | 8,6 |
| Asia | 224.353 | 278.356 | 402.715 | 3,66 | 3,41 | 3,50 | 39,8 | 41,6 | 48,1 |
| Europa | 129.847 | 144.568 | 136.051 | 1,81 | -0,55 | 0,27 | 23,0 | 21,6 | 16,3 |
| Otros productores | 46.269 | 55.525 | 49.153 | 3,09 | -1,10 | 0,36 | 8,2 | 8,3 | 5,9 |

Datos de producción en miles de toneladas y variación en porcentajes.

Fuente: FAO. Anuario de producción. Varios años. (Elaborado por Salom, Sanz y Siguán, 1995).

En la producción mundial de **hortalizas**, aparte de destacar la fuerte concentración productiva del **continente asiático**, casi el **60%** de la producción mundial está ubicada en dicho continente, se señala que la diferencia respecto a Europa se incrementa, ya que al tiempo que Asia aumenta su participación en la producción mundial en siete puntos en los últimos 20 años, Europa disminuye su participación en cuatro puntos.

CUADRO 1.3.- MAPA DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS CONTINENTES.



Fuente: Elaboración propia.
 Datos en porcentajes sobre producción mundial de Frutas y Hortalizas.

Descendiendo a nivel de los principales países productores de hortalizas, como es lógico la composición de grandes áreas geográficas tiene su reflejo en países concretos como puede observarse en el siguiente cuadro:

| País | Hortalizas | Frutas |
|-----------------|------------|--------|
| China | 22,3% | 2,1% |
| India | 2,8% | 0,5% |
| UE-12 | 12,2% | 0,4% |
| Brasil | 1,9% | 1,3% |
| EEUU | 0,7% | 3,8% |
| Resto del mundo | 59,1% | 90,9% |

CUADRO 1.4.- ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS POR PAÍSES, (Media 1990/1992).

| | Producción | % Producción mundial | % Producción mundial acumulada |
|-----------|------------|----------------------|--------------------------------|
| China | 118,0 | 25,8 | 25,8 |
| India | 58,0 | 12,6 | 38,4 |
| UE-12 | 46,7 | 10,2 | 48,6 |
| Italia | 14,3 | 3,1 | 41,5 |
| España | 10,6 | 2,3 | 43,8 |
| Francia | 7,2 | 1,6 | 45,4 |
| EEUU. | 32,0 | 6,9 | 55,5 |
| Ex-URSS | 31,0 | 6,8 | 62,3 |
| Turquía | 18,7 | 4,2 | 66,5 |
| Japón | 14,1 | 3,1 | 69,6 |
| Brasil | 5,6 | 1,2 | 70,8 |
| Chile | 2,0 | 0,4 | 71,2 |
| Sudáfrica | 1,9 | 0,4 | 71,6 |

Datos de producción en millones de toneladas.

Fuente: Rapport fruits et légumes, Synthèse et conclusions: problèmes d'aujourd'hui, défis, a partir de Comtrade y Eurostat. (Recogido por Salom, Sanz y Siguán, 1995, y completado con elaboraciones propias).

Como se puede comprobar existe un gran primer país productor mundial de hortalizas que es **China**, a bastante distancia del resto. El segundo lugar lo ocupa la **India**, también ubicado en el continente asiático y el tercer puesto está ocupado por la **Unión Europea** de los Doce. A nivel acumulado estos dos países y la Unión Europea de los Doce suponen de media el 48,6% de la producción de hortalizas mundial.

Algo distinto es lo que ocurre con la producción mundial de **frutas** en que los cuatro primeros productores mundiales están bastante equilibrados. En primer lugar se destaca la **Unión Europea** de los Doce, en segundo lugar **Brasil**, en tercer lugar **India** y el cuarto lugar **EEUU**, según se observa en el cuadro siguiente:

CUADRO 1.5.- ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE FRUTAS POR PAÍSES, (Media 1990/1992).

| | Producción millones toneladas. | % Producción mundial | % Producción mundial acumulada |
|--------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| UE-12 | 31,4 | 8,8 | 8,8 |
| Brasil | 31,0 | 8,7 | 17,5 |
| India | 29,0 | 8,3 | 25,8 |
| EEUU. | 25,0 | 7,2 | 33,0 |
| China | 22,0 | 6,3 | 39,3 |
| Ex URSS | 12,9 | 3,6 | 42,9 |
| Turquía | 9,3 | 2,6 | 45,5 |
| Sudáfrica | 3,9 | 1,1 | 46,6 |
| Chile | 2,8 | 0,8 | 47,4 |
| Otros | 184,1 | 52,6 | 100 |
| TOTAL MUNDO | 351,4 | 100 | |

Datos de producción en millones de toneladas.

Fuente: Rapport fruits et légumes, Synthèse et conclusions: problèmes d'aujourd'hui, défis, a partir de Comtrade y Eurostat. (Recogido por Salom, Sanz y Siguán, 1995).

A parte de los grandes aumentos de producción de frutas del continente asiático, destacan los aumentos de Brasil y Chile en Sudamérica y de Sudáfrica en el continente africano. Es de destacar el ritmo de crecimiento anual de la producción de frutas en Brasil, del 4.4% anual, que le han supuesto ocupar el liderazgo mundial de países productores de frutas.

El aspecto más significativo de la evolución de la producción hortofrutícola a nivel mundial⁵ es el **proceso de deslocalización** que se está registrando y que se manifiesta sobre todo en las frutas a partir de la década de los 80. Se ha modificado la cuota de participación de los países que eran tradicionalmente productores, con una **ganancia de cuota** de los **países en vías de desarrollo**, especialmente los del continente asiático y una **disminución de cuota de Europa**.

Se observa claramente que en 20 años Europa pierde un 4% de volumen de producción mundial en hortalizas, pasando de una participación del 18,8%, en los años 1974/76 a un porcentaje del 14,5% y también pierde casi 10 puntos en la producción mundial de frutas, pasando de una cuota del 28,2% en los años 1974/76 a un nivel del 18,4% de la producción mundial en 1993.

Las **causas** de la citada deslocalización hay que buscarlas en varios frentes:

- 1º.- En la **necesidad de los países en vías de desarrollo** de buscar **alternativas** a sus producciones tradicionales, o al aumento de plantaciones de frutas y hortalizas motivadas por el descenso generalizado de precios de **productos tropicales** (café, cacao, caucho, té, etc.). Ante estas situaciones, se ha optado por un cambio «hacia frutas y hortalizas de clima templado comercializables a contraestación en los mercados del hemisferio norte, así como de frutas tropicales principalmente, desconocidas o poco frecuentes en dichos mercados» (Salom, Sanz y Siguán, 1995; p. 20).
- 2º.- La llegada de **inversores privados** a las **nuevas zonas de producción**, que aportan **capital**, *Know-How* y **tecnología**, la conexión con inversores autóctonos y la transferencia de información de mercados y de tecnología del hemisferio norte al sur, conectando con los mercados exteriores y con la utilización de las cadenas globales de frío.
- 3º.- La elevada **concentración** empresarial de la **distribución comercial** y también de la industria de transformación agroalimentaria ha exigido asegurar un **suministro** importante de mercancía, de manera regular, homogénea y de bajo coste (Aldanondo, 1992).
- 4º.- En la medida en que el sector hortofrutícola ha ido **madurando** desde un punto de vista tecnológico y sus **costes de producción**,

⁵ Como señalan Salom, Sanz y Siguán, (1995).

especialmente por la incidencia de la **mano de obra** han ido creciendo, tal y como ha ocurrido con otros sectores, su producción se ha desplazado a aquellos países con recursos, clima, infraestructuras y salarios que permitan la producción a costes inferiores. «Mientras, en los países tecnológicamente más desarrollados, estos productos se han sustituido por otros mucho más intensivos en I+D» (Salom, Sanz y Siguán, 1995; p. 22).

5º.- Los países en desarrollo, "recién llegados", al mercado internacional de frutas y hortalizas «se han visto beneficiados por la **diversificación** de los patrones de **consumo** en los países industrializados, unida a la **mejora** en las comunicaciones y en los sistemas de **transporte** y de **conservación**». (García Álvarez-Coque, J. M., 1995; p. 89).

Todo ello ha facilitado el proceso de deslocalización productiva del sector hortofrutícola en general, siendo mucho más acusado el proceso de deslocalización en el caso de las frutas.

1.1.2.- Evolución de la producción mundial de frutas y hortalizas por tipos de productos.

La evolución de la producción mundial de frutas y hortalizas por tipos de productos, ha sido favorable como queda reflejada en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.6.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS POR TIPOS DE PRODUCTOS.

| | 1974/76 | 1982 | 1993 | Variación anual 1974/6 a 1982 | Variación anual 1982 a 1993 | Variación anual 1974/6 a 1993 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| HORTALIZAS | 309.570 | 367.741 | 465.457 | 2,91 | 2,16 | 2,43 |
| Coles | 31.904 | 36.225 | 40.414 | 2,14 | 1,00 | 1,40 |
| Coliflores | 4.093 | 4.752 | 6.754 | 2,52 | 3,25 | 2,99 |
| Alcachofas | 1.308 | 1.245 | 1.137 | -0,82 | -0,82 | -0,82 |
| Tomates | 44.599 | 53.892 | 70.623 | 3,20 | 2,49 | 2,75 |
| Pepinos | 9.266 | 11.093 | 18.326 | 3,04 | 4,67 | 4,09 |
| Berenjenas | 3.736 | 4.802 | 8.682 | 4,27 | 5,53 | 5,08 |
| Pimientos | 5.922 | 7.202 | 10.630 | 3,31 | 3,60 | 3,50 |
| Cebollas | 17.775 | 22.397 | 29.961 | 3,93 | 2,68 | 3,12 |
| Zanahorias | 8.689 | 11.176 | 13.997 | 4,28 | 2,07 | 2,84 |
| Sandías | 22.488 | 26.076 | 27.063 | 2,50 | 0,34 | 1,10 |
| Melones | 5.629 | 7.328 | 12.976 | 4,49 | 5,33 | 5,03 |
| Fresas | 1.373 | 1.863 | 2.305 | 5,22 | 1,95 | 3,09 |
| FRUTAS | 254.430 | 301.740 | 371.278 | 2,88 | 1,90 | 2,25 |
| Cítricos | 46.741 | 53.848 | 83.061 | 2,39 | 4,01 | 3,44 |
| Naranjas | 31.263 | 35.952 | 56.818 | 2,36 | 4,25 | 3,58 |
| Mandarinas | 6.996 | 7.218 | 9.570 | 0,52 | 2,60 | 1,86 |
| Limones | 4.620 | 5.234 | 7.632 | 2,10 | 3,49 | 3,00 |
| Otros Cítricos | 3.862 | 4.484 | 9.041 | 2,52 | 6,58 | 5,13 |
| Uvas | 60.279 | 70.605 | 57.165 | 3,58 | -1,90 | -0,31 |
| Ciruelas | 5.145 | 6.227 | 6.197 | 3,23 | -0,04 | 1,10 |
| Melocotones | 7.021 | 7.107 | 9.785 | 0,20 | 2,95 | 1,97 |
| Peras | 8.438 | 8.915 | 10.333 | 0,92 | 1,35 | 1,20 |
| Manzanas | 30.822 | 39.391 | 42.388 | 4,17 | 0,67 | 1,89 |
| Albaricoques | 1.639 | 1.658 | 2.248 | 0,19 | 2,81 | 1,88 |
| Piñas | 6.145 | 8.864 | 11.740 | 6,30 | 2,59 | 3,88 |
| Aguacates | 1.182 | 1.520 | 2.104 | 4,28 | 3,00 | 3,45 |
| Bananas | 33.641 | 41.224 | 50.596 | 3,45 | 1,88 | 2,43 |

Datos: Producción en miles de toneladas y variación en porcentajes

Fuente: FAO. Anuario de Producción Varios años. (Elaborado por Salom, Sanz y Siguán, 1995).

Como puede observarse, la producción ha crecido en todos los productos en el periodo de 1974 a 1982 con la única excepción de las alcachofas. En el periodo de 1982 a 1993, ya son tres productos los que sufren disminución, las alcachofas, las ciruelas y las uvas que han tenido una tasa media de crecimiento negativa del -0,82%, del -0,04% y del -1,90 respectivamente.

Los cinco productos de **hortalizas** que acaparan **mayores cuotas** de producción mundial son los **tomates**, las **coles**, las **cebollas**, las **sandías** y los **pepinos**. Hay una serie de productos que la producción ha aumentado tanto que ha creado problemas de excedentes, entre ellos se destaca la cebolla y

otros productos como los ajos, champiñón y espárragos, que aunque cuantitativamente son poco importantes, las capacidades de absorción son limitadas.

Respecto a las **frutas**, los **cítricos** siguen siendo el producto más importante, con más de 83 millones de toneladas de producción mundial en 1993, le siguen las **uvas**, las **bananas**, las **manzanas** y a bastante mayor distancia las peras. Dentro de los cítricos la naranja es el producto principal con 56,8 millones de toneladas, siendo Brasil el principal productor con el 33,7%, le siguen los EEUU con el 13,3% y a continuación se sitúan la UE y China, ambos con el 10%, siendo la producción de Brasil y EEUU preferentemente para la transformación en zumo.

1.1.3.- La producción europea de frutas y hortalizas.

La producción europea de frutas y hortalizas **significó en el año 1993 un total de 136 millones de toneladas**, habiendo experimentado un crecimiento medio anual desde el año 1974/76 al año 1982 del 1,81% y **habiendo descendido desde el año 1982 al año 1993 a una tasa media anual del -0,55%**. El descenso en la producción anual de frutas y hortalizas está motivado por la fuerte disminución en la producción de frutas experimentada en el periodo. Desde el año 1982 a 1993 la producción europea de frutas ha pasado de 80,1 millones de toneladas a 68,6 millones de toneladas, siendo la tasa media de variación anual del -1,39%. Esta evolución negativa es un signo patente del **proceso de deslocalización** de frutas y hortalizas que se está produciendo a nivel mundial.

Sin contar las recientes incorporaciones a la Unión Europea de Austria, Dinamarca y Finlandia, **la Europa de los Doce**, alcanzaba **en 1990/92, una producción total media anual de 78,1 millones de toneladas** de frutas y hortalizas, significando ello el 9,6% de la producción mundial. La producción mayoritaria es en hortalizas, que representa un total de 46,7 millones de toneladas lo que supone el 10,2% de la producción mundial. En frutas, produce un total de 31,4 millones de toneladas, significando el 8,8% de la producción mundial.

La superficie media cultivada de frutas y hortalizas en la Unión Europea de los 12, entre los años 1990 y 1992 es del 4,3% de la Superficie Agrícola Útil (SAU) de la Unión Europea, pero representa el 16% de la Producción Final Agraria de la agricultura comunitaria⁶ como media entre los mismos años 1990 y 1992.

También en la Unión Europea a nivel interno se está produciendo un proceso de deslocalización de la producción de frutas y hortalizas, por la necesidad de buscar alternativas a otros productos excedentarios o menos rentables; por el progreso técnico, el desarrollo del transporte refrigerado, los progresos tecnológicos aplicados a la producción y las demandas de la distribución comercial fuertemente concentrada. Todo ello ha motivado la **aparición de nuevos productores y nuevas regiones de producción más competitivas** que las que venían operando.

Debido a la gran necesidad de mano de obra que precisa el cultivo de frutas y hortalizas, se aprecia en la Unión Europea, un aumento de la mecanización y la contratación de obreros eventuales de otras zonas para los excesos de trabajo o momentos puntuales como pueden ser los de la recolección.

La superficie media cultivada de frutas (incluida la de cítricos) en la Unión Europea de los Doce, entre los años de 1990 y 1992 era de 3.640.000

⁶ Para una mayor ampliación, ver CCAE, (1996).

hectáreas. Un desglose de productos, volumen de producción y porcentajes de participación pueden encontrarse en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.7.- PRODUCCIÓN EUROPEA DE FRUTAS POR TIPOS DE PRODUCTOS. (Media 1990/1992).

| PRODUCTO | Volumen | % |
|--------------|---------------|--------------|
| Manzanas | 8.143 | 25,9 |
| Peras | 2.474 | 7,9 |
| Melocotones | 3.089 | 9,8 |
| Albaricoques | 569 | 1,8 |
| Cerezas | 513 | 1,6 |
| Ciruelas | 889 | 2,8 |
| Nectarinas | 863 | 2,7 |
| Frutos Secos | 772 | 2,5 |
| Fresas | 648 | 2,1 |
| Kiwis | 444 | 1,4 |
| Bayas | 522 | 1,7 |
| Naranjas | 5.550 | 17,7 |
| Mandarinas | 340 | 1,1 |
| Satsumas | 427 | 1,4 |
| Clementinas | 1.277 | 4,1 |
| Limonos | 1.491 | 4,8 |
| Uvas de Mesa | 2.221 | 7,1 |
| Otras | 1.151 | 3,7 |
| TOTAL | 31.383 | 100,0 |

Fuente: CCAE. (1996): Presente y futuro de la agricultura española.
 Edita Confederación de Cooperativas Agrarias de España, Madrid.
 Volumen: en miles de toneladas

Como se observa en el cuadro anterior, el grupo de productos que predomina en la producción europea de frutas son las manzanas y a mayor distancia, las naranjas, los melocotones, las peras y las uvas de mesa.

La superficie media cultivada de hortalizas en la Unión Europea de los Doce, entre los años 1990 y 1992 era de 1.910.000 hectáreas. El desglose por productos, volumen de producción y participación de cada producto con respecto al total, pueden verse en el cuadro siguiente.

CUADRO 1.8.- PRODUCCIÓN EUROPEA DE HORTALIZAS POR TIPOS DE PRODUCTOS. (Media 1990/1992).

| PRODUCTO | Volumen | % |
|----------------------|---------------|--------------|
| Coliflor | 2.197 | 4,7 |
| Col Blanca | 1.912 | 4,1 |
| Otras Coles | 1.517 | 3,2 |
| Apio | 534 | 1,1 |
| Puerro | 731 | 1,6 |
| Escarola | 599 | 1,3 |
| Lechuga | 2.432 | 5,2 |
| Espinacas | 423 | 0,9 |
| Espárrago | 232 | 0,5 |
| Endibia | 667 | 1,4 |
| Alcachofa | 1.002 | 2,1 |
| Tomates | 13.140 | 28,1 |
| Pepino | 1.348 | 2,9 |
| Berenjena | 561 | 1,2 |
| Calabaza y Calabacín | 842 | 1,8 |
| Pimiento | 1.473 | 3,2 |
| Zanahoria | 3.030 | 6,5 |
| Ajo | 339 | 0,7 |
| Cebolla | 3.070 | 6,6 |
| Guisante | 723 | 1,5 |
| Judía | 1.003 | 2,1 |
| Champiñón | 739 | 1,6 |
| Otras | 8.194 | 17,5 |
| TOTAL | 46.708 | 100,0 |

Fuente: CCAE. (1996): Presente y futuro de la agricultura española. Edita Confederación de Cooperativas Agrarias de España, Madrid. Volumen: en miles de toneladas.

De la producción europea de hortalizas en volumen medio el producto que ocupa un lugar destacado es el tomate, seguido a bastante distancia por las coles, las cebollas, las zanahorias y las lechugas.

La producción de frutas y hortalizas por países de la Unión Europea de los Doce es bastante desigual. **Las mayores producciones se concentran en Italia, España y Francia por cuestiones agroclimáticas y de ventajas comparativas con respecto a los demás países.**

Por países se observa, en la producción media de 1990/1992, que Italia es el primer país productor de frutas de la Unión Europea de los Doce, representando el 35,5% del total, en segundo lugar se sitúa España con una participación del 26,1% y a continuación está Francia con el 13,8% de la producción total.

En Hortalizas, en la producción media de 1990/1992, también Italia es el primer país productor, con el 30,6% de la producción europea, seguida de España y Francia, con participaciones del 22,6% y del 15,4% respectivamente.

El destino principal de la producción europea comunitaria de frutas y hortalizas es el consumo en fresco. Las frutas y hortalizas transformadas significan, en la mayoría de los casos, una solución a los problemas de excedentes, o de falta de condiciones de productos que su salida natural era el mercado de productos para consumir en fresco.

El cultivo de frutas y hortalizas es generalmente intensivo y puede tener en algunos casos efectos perjudiciales para el medio ambiente, debido a los plásticos utilizados, al uso intensivo de abonos químicos, pesticidas y energía que pueden tener efectos contaminantes sobre los suelos y las aguas. También los embalajes y envases no reutilizables pueden ser problemáticos.

No obstante, debe reconocerse que el cultivo de frutas y hortalizas tiene también efectos muy beneficiosos sobre el medio ambiente. Es de destacar su contribución en la lucha contra la erosión de los suelos, la elevada contribución en la lucha contra incendios, sobre todo cuando se trata de frutales de secano, actuando como zonas corta-fuegos y evitando también la erosión que se produce en zonas que no disponen de otras posibilidades distintas de cultivos.

Así mismo es bastante esperanzador, observar la creciente incorporación de técnicas de Producción Integrada aplicadas al sector lo que amortigua progresivamente el efecto contaminante que el cultivo tradicional aporta, como se acaba de afirmar.

1.1.4.- La producción española de frutas y hortalizas.

Según los datos del estado español facilitados por el MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) para 1993, la producción hortofrutícola ocupa una superficie de 1.645.088 de hectáreas, el 8,36% de las tierras de cultivo, producían un total de 18.835.887 toneladas y aportaban el 28,9% de la producción final agraria de 1990.

En España, la producción de hortalizas alcanza entre los años 1990 y 1992 la cantidad de 10.600.000 toneladas de media. Entre los años de 1970 y 1985 se produjo un incremento de la producción del 53%. Desde 1985 a 1992 sólo se ha producido un incremento en la producción del 6%.

Los datos del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (MAPA), referidos a 1990 señalan que la producción de hortalizas ocupa en España una superficie de 509.000 hectáreas, sólo el 2,5% de todas las tierras de cultivo y sin embargo aporta el 30,4% de la producción final agrícola y el 19,2% de la Producción Final Agraria del mismo año.

Desde 1990 a 1993, siguiendo con los datos facilitados por el Ministerio de Agricultura pesca y Alimentación, la superficie cultivada de hortalizas ha experimentado un descenso del 14,5%, pasando de las 509.000 hectáreas cultivadas en 1990 a 435.000 hectáreas cultivadas en 1993.

En la superficie cultivada de hortalizas por regiones, destaca Andalucía con 122.266 hectáreas, la provincia de Almería es la que se encuentra a la cabeza, con 36.460 hectáreas; le siguen las regiones de Castilla la Mancha con 57.839 hectáreas y Extremadura, Murcia y Comunidad Valenciana con superficies próximas a las 40.000 hectáreas cultivadas.

CUADRO 1.9.- SERIE HISTÓRICA DE LA SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN ESPAÑOLA DE HORTALIZAS.

| AÑOS | SUPERFICIE (Miles de hectáreas) | PRODUCCION (Miles de Toneladas) |
|------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1950 | 214 | 4.038 |
| 1955 | 246 | 4.286 |
| 1960 | 314 | 5.491 |
| 1965 | 352 | 5.905 |
| 1970 | 389 | 6.329 |
| 1975 | 472 | 8.234 |
| 1980 | 451 | 8.559 |
| 1985 | 481 | 9.692 |
| 1990 | 509 | 11.780 |
| 1991 | 482 | 10.816 |
| 1992 | 462 | 10.712 |
| 1993 | 435 | 10.473 |

Fuente: Anuario de Estadística Agraria 1993.
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (1995)

Como puede observarse en el cuadro anterior, la superficie cultivada de hortalizas experimenta un crecimiento anual ininterrumpido desde 1950 a 1975, para después iniciar un descenso y una cierta recuperación, ocupando en 1990 la superficie máxima cultivada de 509.000 hectáreas, coincidiendo también dicho año con la máxima producción anual. Desde 1990 hasta 1993 se inicia un nuevo descenso en la superficie cultivada, como ya se ha comentado con anterioridad.

Con respecto a la evolución de la producción española de hortalizas también se observa un crecimiento anual e ininterrumpido desde el año 1950 hasta el año 1990, alcanzando en dicho año la cota histórica de los 11.780.000 toneladas. Desde 1990 hasta 1993 también se ha producido una disminución paulatina en la producción de hortalizas del -3,7% medio anual.

La superficie cultivada en 1993 por productos, así como las producciones respectivas y las ventas en fresco y transformadas pueden observarse en el cuadro siguiente:

CUADRO 1.10.- RESUMEN EN ESPAÑA DE LA SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y VENTAS DE HORTALIZAS EN 1993.

| CULTIVOS | SUPERFICIE | PRODUCCIÓN | VENTAS | |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| | Total hectáreas | Toneladas | Consumo en Fresco | Transformación |
| Espárrago | 23.108 | 101.095 | 47.163 | 51.563 |
| Lechuga | 33.797 | 953.498 | 879.355 | 4.087 |
| Sandía | 23.217 | 604.561 | 578.607 | 204 |
| Melón | 50.514 | 852.826 | 816.303 | 2.110 |
| Calabacín | 4.852 | 199.463 | 188.742 | 3.741 |
| Pepino | 5.992 | 323.571 | 313.292 | 1.315 |
| Berenjena | 4.028 | 136.653 | 122.749 | 6.988 |
| Tomate | 57.111 | 2.805.782 | 1.667.122 | 1.033.998 |
| Pimiento | 25.243 | 733.753 | 625.157 | 83.434 |
| Fresa y Fresón | 8.843 | 263.433 | 218.823 | 41.443 |
| Alcachofa | 23.556 | 334.068 | 203.043 | 125.653 |
| Coliflor | 13.903 | 274.699 | 215.860 | 37.363 |
| Ajo | 30.548 | 206.338 | 188.811 | 759 |
| Cebolla | 25.662 | 884.539 | 797.259 | 35.944 |
| Zanahoria | 6.358 | 293.594 | 257.569 | 12.686 |
| Judías Verdes | 25.526 | 247.278 | 191.412 | 39.563 |
| Champiñón (1) | 32.010 | 67.116 | 33.176 | 33.382 |
| TOTAL HORTALIZAS | 435.100 | 10.472.793 | 8.184.019 | 1.636.579 |

(1) Superficie en áreas.

Fuente: Anuarios de Estadística Agraria del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

(Elaborado por CCAE. 1996). Presente y futuro de la agricultura española. Edita Confederación de Cooperativas Agrarias de España, Madrid.

Como puede observarse en el cuadro anterior, de la cantidad total producida de hortalizas en 1993 es de **10.472.793 toneladas**, el tomate es el principal producto, que representa 2.805.782 toneladas, más de la cuarta parte de la producción total de hortalizas de 1993, y también el producto de mayor venta en transformado, los productos más significativos que le siguen son: la lechuga, la cebolla, el melón, el pimiento y la sandía.

En relación al cultivo de los cítricos existe un mayor nivel de concentración. La superficie plantada de cítricos asciende en 1993 a 270.000 hectáreas, de las que poco más de la mitad, 141.790 hectáreas, se dedican a la producción de naranjas. La producción de mandarinas ocupa una superficie cultivada de 82.074 hectáreas y la de limones ocupa un total de 44.263 hectáreas.

La superficie cultivada de naranjas está estabilizada desde 1991, la de mandarinas está creciendo y la superficie cultivada de limones está disminuyendo desde 1981 por problemas relacionados con la rentabilidad del producto, la sequía y las plagas.

La producción de cítricos representa en España según datos del MAPA en 1993 un total de 4.794.348 toneladas, habiendo experimentado un crecimiento desde 1982 a 1993 del 59,4%. Los productos más significativos son las naranjas en sus distintas variedades, que representan una producción de 2.509.534 toneladas y las mandarinas, con 1.631.034 toneladas, los limones con 610.996 toneladas son la tercera familia de productos. Los pomelos, las limas y otros cítricos representan cantidades poco destacadas.

CUADRO 1.11.- SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y DESTINO DE LOS CÍTRICOS EN ESPAÑA EN 1993.

| CULTIVOS | SUPERFICIE | | PRODUCCION | | | DESTINO DE LA PRODUCCION (Toneladas) | | |
|------------------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------------|--|--|
| | Total hectáreas | Toneladas | Exportación | Consumo Interior Fresco | Transformación | | | |
| Grupo Navel | | | | | | | | |
| Navelina | 58.092 | 1.144.668 | 752.887 | 274.152 | 117.629 | | | |
| Navel | 31.899 | 572.801 | 160.550 | 305.125 | 107.126 | | | |
| Navelate | 10.323 | 127.751 | 68.960 | 58.791 | | | | |
| Blancas Selectas | | | | | | | | |
| Salustiana | 9.909 | 201.817 | 88.624 | 95.996 | 17.197 | | | |
| Otras Blancas Selectas | 2.042 | 30.982 | | 11.645 | 19.337 | | | |
| Blancas Comunes | 3.075 | 31.635 | | 16.778 | 14.857 | | | |
| Sanguinas | 886 | 10.109 | 4.111 | 3.914 | 2.084 | | | |
| Tardías | | | | | | | | |
| Verna | 3.528 | 40.069 | 674 | 27.340 | 12.055 | | | |
| Valencia Late | 21.525 | 349.702 | 118.067 | 203.296 | 28.339 | | | |
| Naranja Dulce Total | 141.279 | 2.509.534 | 1.193.873 | 997.037 | 318.824 | | | |
| Naranja Amargo | 919 | 13.166 | 5.869 | 185 | 7.112 | | | |
| Satsumas | 16.551 | 424.436 | 232.356 | 39.934 | 152.146 | | | |
| Clementinas | 54.381 | 1.072.067 | 771.266 | 269.610 | 31.191 | | | |
| Otras Mandarinas | 11.142 | 134.531 | 68.908 | 65.623 | | | | |
| Mandarino Total | 82.074 | 1.631.034 | 1.072.530 | 375.167 | 183.337 | | | |
| Verna | 25.982 | 367.246 | 194.372 | 114.944 | 57.930 | | | |
| Mesero | 17.705 | 234.186 | 119.682 | 56.126 | 58.378 | | | |
| Otros Limones | 576 | 9.564 | 257 | 8.391 | 916 | | | |
| Limonero Total | 44.263 | 610.996 | 314.311 | 179.461 | 17.224 | | | |
| Pomelo | 1.365 | 25.050 | 14.892 | 7.044 | 3.114 | | | |
| Limero/Otros Cítricos | 364 | 4.568 | 2.146 | 2.422 | | | | |
| TOTAL CÍTRICOS | 270.264 | 4.794.348 | 2.603.621 | 1.561.316 | 629.411 | | | |

Fuente: Anuario de Estadística Agraria 1993.
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid (1995).

Con respecto a la producción por zonas geográficas, cabe reflejar desde el inicio que la **Comunidad Valenciana es el primer productor de cítricos**, con 94.924 hectáreas dedicadas a la producción de naranjas y 72.289 hectáreas dedicadas a la producción de mandarinas. En la producción de naranjas también destaca Andalucía, con una superficie cultivada de 30.274 hectáreas en total. En el cultivo del limón, la superficie mayor plantada es la de la Región de Murcia con 21.811 hectáreas, seguida de la Comunidad Valenciana con 14.794 hectáreas cultivadas.

La producción valenciana de cítricos representa en volumen, el 4,65% de la producción mundial del año 1994.

De la producción de cítricos de la campaña 1993/1994, utilizando la fuente del MAPA, según datos facilitados por la Interprofesional Citrícola Española, Intercitrus, de la producción total de la campaña de 4.608.174 toneladas, el 77,30% corresponden a la Comunidad Valenciana, el 8,11% a Murcia, el 11,90% a Andalucía y el resto del 2,69% corresponden a Cataluña, Baleares y otras comunidades autónomas.

Durante la **campaña 1995/1996**, utilizando también la fuente del MAPA, elaborada a través de información facilitada por Intercitrus, de la producción total de cítricos **de 4.563.223 toneladas, el 76,26% han sido producidos en la Comunidad Valenciana, el 7,56% en Murcia y el 12,83% en Andalucía**, observando cómo la producción de Murcia disminuye por el efecto de la sequía y la tristeza, que provoca un descenso en la producción de naranjas, mientras que la producción de Andalucía crece por el aumento de la superficie cultivada de cítricos y el inicio o incremento de la producción que procede de explotaciones jóvenes.

Como se puede comprobar, en el año 1993, según los datos del MAPA, más de la mitad de los cítricos producidos en España, 2.603.621 toneladas, son exportados. Su destino preferente son los países de la Unión Europea. De la cantidad restante, 1.561.316 toneladas, se consumen en fresco en el mercado español⁷, y 629.411 toneladas, se destinan a la transformación.

Durante la campaña de 1994/1995, utilizando como fuente los datos del CLAM⁸, elaborados por Intercitrus, de las 5.167.700 toneladas de producción **de cítricos en España, se destinan a la exportación un total de 2.850.500 toneladas, que significan el 55,16% de la producción. A la industria se destinaron un total de 993.200 toneladas, que suponen el 19,22% y al consumo en fresco en el mercado interior un total de 1.155.600 toneladas, que significan el 22,36% de la producción de la misma campaña, siendo el resto de 187.600 toneladas destinadas a pérdidas y retirada.**

⁷ Puede que se encuentren incluidas aquí las mermas y las cantidades destinadas a la retirada, que según el MAPA, fueron en la campaña 1993/1994 de 251.900 toneladas.

⁸ Iniciales de: Comité de Enlace de Cítricos Mediterráneos (traducido del francés).

La comparación con los datos anteriores demuestra un aumento de las exportaciones, al tiempo que se produce una disminución del consumo en fresco en el mercado interior y también un aumento de las cantidades de cítricos destinadas a la transformación.

Haciendo referencia a la **producción de frutas no cítricas, el comportamiento es bastante desigual en relación a cada tipo de cultivo**. La superficie plantada destinada a la producción de frutas no cítricas supone en 1993 un total de 939.742 hectáreas, de las que 614.000, están ocupadas por almendros. En el resto de productos destacan la superficie dedicada al cultivo del melocotón con 75.882 hectáreas, la dedicada a manzana con 53.672 hectáreas y la dedicada a peras con 37.545 hectáreas.

Por Comunidades Autónomas, excluyendo los frutos secos, Cataluña es la que dedica la mayor superficie a la producción de fruta no cítrica, con 56.000 hectáreas, seguida de Aragón con 44.000 hectáreas y las Comunidades de Valencia y Murcia con 35.000 hectáreas cada una.

CUADRO 1.12.- RESUMEN EN ESPAÑA DE LA SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y DESTINO DE FRUTAS NO CÍTRICAS PARA 1993.

| CULTIVOS | SUPERFICIE | PRODUCCION | DESTINO DE LA PRODUCCIÓN (ventas) Toneladas | |
|-----------------|-----------------|------------------|---|----------------|
| | Total hectáreas | Toneladas | Consumo Int. Fresco | Transformación |
| Manzano | 53.672 | 890.525 | 637.004 | 203.235 |
| Peral | 37.545 | 474.653 | 413.264 | 43.672 |
| Níspero | 3.168 | 32.009 | 29.556 | 351 |
| Albaricoquero | 25.593 | 210.034 | 146.775 | 59.128 |
| Cerezo y Guindo | 26.293 | 82.267 | 60.032 | 14.671 |
| Melocotonero | 75.882 | 856.884 | 617.728 | 214.198 |
| Ciruelo | 21.345 | 157.107 | 137.661 | 12.395 |
| Higuera | 18.245 | 54.518 | 13.679 | 8.592 |
| Aguacate | 8.546 | 51.745 | 50.619 | |
| Platanera | 501 | 348.599 | 345.440 | |
| Almendro | 614.575 | 280.035 | 105.461 | 161.005 |
| Avellano | 32.705 | 12.107 | 3.339 | 8.269 |
| TOTAL | 939.724 | 3.568.439 | 2.646.824 | 738.919 |

Fuente: CCAE. (1996): Presente y futuro de la agricultura española. Edita Confederación de Cooperativas Agrarias de España, Madrid.

Las frutas no cítricas representan **en el año 1993, un volumen total de producción en España de 3.568.439 toneladas**, siendo las más importantes la manzana, con 890.525 toneladas, el melocotón, con 856.884, la pera, con 474.653 toneladas y el plátano, con 348.599 toneladas. Las variaciones de producción por campañas son muy importantes, significando algún año diferencias del 25% para algún producto concreto.

El principal destino de la producción de frutas no cítricas es el consumo en fresco, aunque un 20% de la producción total se destina a la transformación. Los principales productos transformados son el melocotón y la manzana, con 214.198 y 203.235 toneladas transformadas respectivamente.

1.1.5.- El comercio mundial de frutas y hortalizas.

El comercio mundial de hortalizas, cítricos y frutas no cítricas ha evolucionado en la medida que se ha incrementado la producción, aumentando al tiempo el número de intercambios internacionales, el volumen de los mismos, la gama de productos y variedades así como el número de países inmersos en estos procesos.

No obstante cabe señalar que el comercio mundial de frutas y hortalizas supone de media entre el 7% y el 9% de la producción mundial, quedando el resto para el consumo interno de los países productores. Sin embargo es de destacar, que en determinados productos se sitúan por encima de la media, como las manzanas, 10,1%, los cítricos, 10,2%, las peras, 11,5% y las bananas, que llegan incluso al 22,9% de su producción mundial.

Algunos datos significativos del comercio mundial de frutas y hortalizas por países exportadores e importadores quedan reflejados en el cuadro que se expone a continuación y que se pasa a comentar:

CUADRO 1.13.- COMERCIO MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN FRESCO: PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES EN 1993.

| Exportaciones | | Importaciones | | Exportaciones | | Importaciones | |
|--|-----------|---------------|-----------|----------------|-----------|---------------|-----------|
| TOMATE | | | | CEBOLLA | | | |
| Mundo | 2.782.512 | Mundo | 2.737.327 | Mundo | 2.620.289 | Mundo | 2.490.106 |
| Europa | 1.589.348 | Europa | 1.708.560 | Europa | 1.053.613 | Asia | 969.221 |
| Holanda | 645.296 | Alemania | 585.000 | Holanda | 531.971 | Europa | 858.033 |
| España | 566.031 | Francia | 301.773 | España | 219.380 | Alemania | 242.698 |
| Bélgica | 204.230 | Reino Unido | 263.000 | Polonia | 155.090 | Reino Unido | 163.537 |
| NC América | 670.034 | NC América | 613.168 | Asia | 692.480 | NC América | 434.574 |
| Méjico | 487.562 | EEUU | 418.395 | India | 250.000 | EEUU | 228.704 |
| EEUU | 169.142 | Canadá | 152.329 | NC América | 442.397 | Canadá | 138.838 |
| Marruecos | 162.355 | Arabia Saudí | 130.000 | Méjico | 205.598 | | |
| | | | | EEUU | 204.797 | | |
| NARANJAS, TANGERINAS, CLEMENTINAS | | | | LIMONES | | | |
| Mundo | 6.356.218 | Mundo | 5.928.872 | Mundo | 1.133.507 | Mundo | 1.020.816 |
| Europa | 3.578.265 | Europa | 4.083.224 | Europa | 619.054 | Europa | 618.974 |
| España | 2.620.174 | Francia | 790.039 | España | 461.161 | Francia | 117.380 |
| Grecia | 433.004 | Alemania | 773.377 | NC América | 255.505 | Alemania | 110.761 |
| Italia | 176.913 | Holanda | 497.261 | EEUU | 132.337 | Asia | 178.174 |
| | | Reino Unido | 496.031 | Méjico | 117.445 | Japón | 89.276 |
| África | 956.892 | Méjico | 117.445 | | | NC América | 152.815 |
| Marruecos | 508.160 | Asia | 1.160.354 | | | EEUU | 118.383 |
| Sudáfrica | 342.000 | Arabia Saudí | 250.000 | | | | |
| | | Hong Kong | 224.963 | | | | |
| Asia | 729.922 | Japón | 167.010 | | | | |
| Israel | 146.789 | | | | | | |
| NC América | 698.215 | | | | | | |
| EEUU | 583.462 | | | | | | |

CUADRO 1.13.- COMERCIO MUNDIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN FRESCO: PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES EN 1993. (continuación)

| Exportaciones | | Importaciones | | Exportaciones | | Importaciones | |
|-----------------------|-----------|---------------|-----------|--------------------|------------|---------------|------------|
| OTROS CITRICOS | | | | BANANAS | | | |
| Mundo | 1.008.237 | Mundo | 962.722 | Mundo | 11.583.201 | Mundo | 11.284.998 |
| NC América | 549.798 | Europa | 563.294 | NC América | 5.015.509 | Europa | 4.965.059 |
| EEUU | 445.411 | Francia | 130.301 | Costa Rica | 1.818.000 | Francia | 613.798 |
| | | Holanda | 86.258 | Honduras | 670.194 | Alemania | 1.179.812 |
| Asia | 210.460 | Asia | 283.896 | Sudamérica | 4.169.718 | Reino Unido | 648.972 |
| Japón | 108.402 | Japón | 237.494 | Ecuador | 2.389.665 | NC América | 4.141.062 |
| | | | | Colombia | 1.580.502 | EEUU | 3.670.129 |
| | | | | | | Asia | 1.618.765 |
| | | | | | | Japón | 913.335 |
| MANZANAS | | | | UVA DE MESA | | | |
| Mundo | 4.277.817 | Mundo | 4.209.950 | Mundo | 1.917.840 | Mundo | 1.776.884 |
| Europa | 2.342.382 | Europa | 2.614.496 | Europa | 956.250 | Europa | 1.049.906 |
| Francia | 623.421 | Alemania | 713.095 | Italia | 643.031 | Alemania | 336.574 |
| Italia | 422.371 | Reino Unido | 409.996 | España | 127.042 | Francia | 154.316 |
| Holanda | 366.547 | Holanda | 256.328 | Sudamérica | 458.390 | NC América | 519.447 |
| NC América | 594.326 | | | Chile | 440.748 | EEUU | 321.467 |
| EEUU | 524.940 | | | NC América | 294.529 | | |
| Sudamérica | 532.507 | | | EEUU | 247.843 | | |
| Chile | 361.268 | | | | | | |
| N Zelanda | 224.874 | | | | | | |
| Sudáfrica | 175.000 | | | | | | |
| PERA | | | | MELOCOTON | | | |
| Mundo | 1.193.302 | Mundo | 1.107.994 | Mundo | 821.962 | Mundo | 718.979 |
| Europa | 700.611 | Europa | 700.611 | Europa | 654.268 | Europa | 566.127 |
| Bélgica | 172.178 | Alemania | 159.304 | Italia | 408.155 | Alemania | 239.132 |
| Italia | 103.305 | Francia | 106.212 | España | 117.555 | | |
| Holanda | 102.261 | Reino Unido | 97.320 | PINA | | | |
| NC América | 126.223 | NC América | 162.273 | Mundo | 678.769 | Mundo | 657.302 |
| EEUU | 123.803 | EEUU | 64.736 | NC América | 226.283 | Europa | 318.872 |
| África | 115.029 | Canadá | 51.199 | Costa Rica | 110.000 | Francia | 103.892 |
| Sudáfrica | 115.000 | | | Asia | 181.086 | Asia | 154.048 |
| | | | | Filipinas | 154.333 | Japón | 120.963 |
| | | | | | | NC América | 151.583 |
| | | | | | | EEUU | 127.134 |

Datos en toneladas.

Fuente: FAO. Anuario de comercio 1993. (Elaborado por Salom, Sanz y Siguán, 1995).

Como se observa en el cuadro anterior, la mayoría del comercio de frutas y hortalizas en fresco sigue realizándose en los países desarrollados, pero aparecen nuevas zonas de producción y nuevos países del hemisferio sur que en algunos productos ya tenían importancia, concretamente en las frutas tropicales, y que van tomando protagonismo en otros productos tradicionales de las zonas del hemisferio norte, aprovechando, según los casos, las nuevas técnicas de cultivo, las nuevas variedades tempranas o tardías, la producción en épocas fuera de campaña en el hemisferio norte, los avances en las técnicas de pre-enfriado o conservación, la mayor rapidez y mejora en las condiciones y precios del transporte de frutas y hortalizas y, sobre todo, los menores costes de estas zonas productoras.

La liberalización creciente del comercio mundial a todos los niveles, la creación de áreas mundiales de libre comercio o la competencia entre los países productores del hemisferio sur, son otros de los factores cruciales en este aumento del comercio internacional de frutas y hortalizas.

Por otra parte, los acuerdos del GATT⁹ tomados en la última Ronda Uruguay, que van a influir decididamente en la medida que se vayan plasmando y desarrollando de manera progresiva. La conversión del GATT, desde el 1 de Enero de 1995, en la Organización Mundial de Comercio (OMC), que regulará las diferencias comerciales entre los diferentes Estados, también explica el incremento de la tendencia hacia la futura liberalización del comercio internacional de frutas y hortalizas.

Entre los nuevos países que se han incorporado al reciente desarrollo del comercio internacional de frutas y hortalizas en fresco, como productores y exportadores, se encuentran entre otros: Marruecos, Sudáfrica, Chile, Polonia, India, Brasil, Méjico o Nueva Zelanda.

En la exportación mundial por productos en fresco del año 1993, se puede comprobar cómo Holanda es el primer país exportador del mundo de tomates en fresco, seguido de España, Méjico, EEUU, Bélgica y Marruecos. En cebollas, Holanda también es el primer país exportador del mundo, seguido de la India, España, Méjico, EEUU y Polonia, que es el único de entre los antiguos países del este de Europa, que aparece como gran país exportador de un producto hortofrutícola.

En la exportación mundial de cítricos en fresco, siguiendo con los datos referidos al año 1993, España es el primer país exportador del mundo, seguido de EEUU, Marruecos, Grecia, Sudáfrica, Japón, Italia e Israel. En bananas el liderazgo exportador lo ocupa Ecuador, seguido de Costa Rica, Colombia y Honduras. En la exportación mundial de uva de mesa, Italia es el primer país exportador, seguido a su vez de Chile, EEUU y España.

En manzanas el primer país exportador a nivel mundial es Francia, seguida de EEUU, Italia, Holanda, Chile, Nueva Zelanda y Sudáfrica. En peras el primer país exportador es Bélgica, quedando en un segundo y posteriores lugares con cantidades similares: EEUU, Sudáfrica, Italia y Holanda. En Melocotón el liderazgo lo ocupa Italia seguida de España. En Piña el primer país exportador del mundo es Filipinas seguida de Costa Rica. Todo ello con datos facilitados por la FAO y referidos a la exportación de productos en fresco del año 1993.

Dada la importancia económica de los cítricos para la economía española y valenciana, se refleja a continuación la evolución del comercio mundial de cítricos, que puede ayudar a analizar la situación.

9 Iniciales de: General Agreement on Tariffs and Trade, Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles.

CUADRO 1.14.- EXPORTACIONES MUNDIALES DE CÍTRICOS EN FRESCO.

| | PROMEDIO 71-76 | PROMEDIO 77-81 | EXPORTACION 90-91 | EXPORTACION 93-94 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| HEMISFERIO NORTE | 5.775 | 6.435 | 7.116 | 6.477 |
| EEUU | 785 | 878 | 832 | 1.176 |
| Países del Mediterráneo | 4.578 | 4.932 | 5.175 | 5.056 |
| España | 1.620 | 1.679 | 2.572 | 2.762 |
| Marruecos | 563 | 626 | 686 | 555 |
| Grecia | 190 | 257 | 321 | 410 |
| Turquía | 122 | 146 | 343 | 372 |
| Egipto | 165 | 122 | 217 | 250 |
| Israel | 892 | 902 | 317 | 245 |
| Italia | 387 | 349 | 226 | 199 |
| Chipre | 185 | 165 | 190 | 165 |
| CHINA | 83 | 74 | 68 | 85 |
| CUBA | 48 | 170 | 466 | 58 |
| MEXICO | | | | 90 |
| HEMISFERIO SUR | 515 | 644 | 949 | 898 |
| SUDAFRICA | 306 | 385 | 445 | 448 |
| ARGENTINA | 40 | 59 | 250 | 186 |
| AUSTRALIA | 25 | 28 | 56 | 119 |
| BRASIL | 53 | 69 | 69 | 94 |
| URUGUAY | 13 | 27 | 76 | 51 |
| MUNDO | 6.290 | 7.080 | 8.065 | 7.375 |

Datos en miles de toneladas.

Fuente: FAO, Secrétariat General du CLAM y de los Informes del Sector Agrari Valencià de varios años.

Como puede observarse en el cuadro anterior, sólo se exporta en fresco, en la campaña 93/94, un total de 7.375.000 toneladas, que es aproximadamente el 8,9% de la producción mundial estimada por la FAO en 83 millones de toneladas para el año 1993.

El principal país exportador de cítricos en fresco es España, con 2.762.000 toneladas exportadas en la campaña 1993/1994, que significan el 37,45% de las exportaciones mundiales, seguido de EEUU, con 1.176.000 toneladas exportadas que suponen el 15,94% de la exportación mundial, le siguen Marruecos, Sudáfrica y Grecia, con quien ya compiten las exportaciones españolas de cítricos, significando 555.000 toneladas, 448.000 toneladas y 410.000 toneladas respectivamente, que suponen a su vez el 7,52%, el 6,07% y el 5,55% del comercio mundial respectivamente.

Durante la campaña de 1994/1995, el principal país exportador de cítricos en fresco sigue siendo España con 2.850.500 toneladas exportadas¹⁰, destacando en esta campaña la competencia de otros países del Mediterráneo como Marruecos con 400.600 toneladas, Israel con 332.400 toneladas, Grecia con 373.800 toneladas sólo de naranjas y Egipto con 250.000 toneladas de naranjas exportadas. También destaca en esta misma

¹⁰ Datos del CLAM y del Informe del Sector Agrari Valencià 1995. Generalitat Valenciana.

campana la competencia de Turquía, especialmente en limones (135.700 toneladas exportadas) y mandarinas y Chipre.

Respecto a los importadores mundiales de cítricos, la Unión Europea de los 12 es el primer receptor, si se considera también como importaciones los intercambios entre los propios países de la UE, destacando Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido-Irlanda, como principales países receptores. A continuación se encuentran Arabia Saudí, Hong Kong, Japón, Canadá, Polonia, Méjico y el propio EEUU, que a parte de ser exportador, también es importador de variedades de las que no dispone y en épocas en las que no tiene producción en fresco.

La Unión Europea es un importador y consumidor muy importante de cítricos. Tiene un déficit productivo del 45%, ya que frente a un consumo de 16,9 millones de toneladas, sólo produce 9,2 millones de toneladas, lo que significa un déficit de 7,7 millones de toneladas.

Este déficit productivo de cítricos de la Unión Europea, lo cubre por la vía de las importaciones de los Países Mediterráneos no integrados en la misma, en competencia directa con las producciones españolas, especialmente de Marruecos, Israel, Egipto y Turquía, así como con países del Hemisferio Sur en épocas de fuera de campana mediterránea, principalmente Sudáfrica, Argentina y Uruguay en producto fresco y Brasil en concentrado de zumo de naranja y otros transformados.

Los países de desarrollo reciente a nivel hortofrutícola han incorporado a sus producciones habituales las manzanas, uva de mesa, peras, ciruelas, melocotones, cerezas, cítricos, kiwis y tomates, todos ellos más propios de clima continental o mediterráneo.

Cada país ha utilizado su propio sistema para penetrar en los mercados internacionales, bien por la especialización, con un incremento de las cantidades con precios competitivos, o una mejora de las calidades, o bien por la diversificación, con el lanzamiento de nuevos productos como ha ocurrido con Nueva Zelanda, con las nuevas variedades de manzana y el lanzamiento y promoción del kiwi.

Estos cambios han producido un cierto **desequilibrio entre los nuevos países productores y los países de la Unión Europea, principal objetivo de destino de las nuevas producciones**, provocando un incremento de las reivindicaciones proteccionistas de los agricultores europeos frente a tres cuestiones fundamentales como son:

- La nueva regulación de la Organización Común de Mercado (OCM) de Frutas y Hortalizas aprobada por el Consejo de Ministros de Agricultura de la Unión Europea del 24 de Julio de 1996.

- La renegociación del acuerdo de asociación económica de la UE de los 15 con Marruecos del 10 de Noviembre de 1995.
- La aplicación general de los acuerdos de la Ronda Uruguay del GATT.

También conviene destacar que la concentración de la Distribución Comercial, tanto a nivel europeo como mundial, está haciendo aparecer y desarrollarse grandes empresas que actúan como comercializadores mundiales de frutas y hortalizas, en ocasiones con capital del propio sector de la Distribución Comercial, con fuertes potencialidades de compra de producto de distintas variedades y en todas las épocas del año. Ello supone un aumento del poder del distribuidor frente a la producción de frutas y hortalizas.

1.2. La producción y el comercio hortofrutícola valenciano.

1.2.1.- Datos básicos del sector.

A pesar de la fuerte imagen agrícola de la economía valenciana, motivada por la importancia económica que tuvo en los años anteriores a la década de los 70 y por lo que supuso en la captación de divisas que producían las exportaciones de cítricos y del arroz, el sector agrario sólo representa en 1992 el 3,5% del Valor Añadido Bruto de la Comunidad Valenciana y la población activa agraria sólo supone el 6,4% de la población activa total en 1994.

En 1985 el Valor Añadido Bruto del sector agrario llegó a significar el 5,5% del Valor Añadido Bruto de la Comunidad Valenciana, cuando la población activa agraria era de 165.300 trabajadores que suponían el 12,4% de la población activa total.

CUADRO 1.15.- PARTICIPACIÓN EN EL PRODUCTO INTERIOR BRUTO. PIB. EN 1994.

| <i>Datos 1.994 (*)</i> | <i>España</i> | <i>Comunidad Valenciana</i> | <i>Alicante</i> | <i>Castellón</i> | <i>Valencia</i> |
|---|---------------|-----------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| PIB en % | | | | | |
| Participación de la agricultura en el PIB | 3,4 | 2,8 | 3,0 | 4,7 | 2,2 |
| Participación de la industria en el PIB | 23,3 | 25,3 | 17,3 | 37,4 | 26,0 |
| Participación de la construcción en el PIB | 8,0 | 7,1 | 7,6 | 6,2 | 6,8 |
| Participación de los servicios en el PIB | 65,3 | 64,8 | 72,2 | 51,7 | 64,9 |

Datos por provincias 1.993 ()*

FUENTE: Datos elaborados por el Servei d'Estudis Agraris. Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació. Generalitat Valenciana.

Con respecto a la participación en el Producto Interior Bruto, PIB, se comprueba incluso que la participación de la Comunidad Valenciana es en el año 1994 del 2,8% del PIB total de la Comunidad Valenciana, porcentaje seis décimas inferior a la participación de la agricultura en el PIB del conjunto de España. También se puede destacar que las comarcas de Castellón son las que tienen un porcentaje de participación mayor.

La población activa agraria ha experimentando en la Comunidad Valenciana un descenso de más del 50% en 23 años, pasando de 229.300 personas activas agrarias en el año 1972 a 109.900 personas en el año 1995, con el consiguiente envejecimiento de la población. El 30,1% de la población activa agraria valenciana tenía en 1995 más de 55 años, cuando la media del conjunto de sectores económicos es para esta edad del 11,5%.

También destaca el bajo nivel de renovación de la población agraria en los más jóvenes, ya que los menores de 24 años sólo suponen en 1995 el 10,2%

de la población agraria ocupada, cuando la media de la población ocupada para el resto de sectores llegan al 14,5%.

Los niveles de empleo en los distintos sectores se pueden observar en el cuadro siguiente:

CUADRO 1.16.- PORCENTAJE DE EMPLEO EN LOS DISTINTOS SECTORES SOBRE EL EMPLEO TOTAL EN 1993.

| | UE-12 | España | Comunidad Valenciana | Alicante | Castellón | Valencia |
|--------------------|-------|--------|----------------------|----------|-----------|----------|
| Agricultura | 5,6 | 10,2 | 8,7 | 7,3 | 14,9 | 7,5 |
| Industria | 31,6 | 30,8 | 34,9 | 34,7 | 33,4 | 35,1 |
| Servicios | 62,8 | 59 | 56,4 | 58 | 51,7 | 57,4 |

FUENTE: EUROSTAT, INE.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el porcentaje del empleo en la agricultura en la Comunidad Valenciana es punto y medio inferior a la media de España y poco más de dos puntos superior a la media de la Unión Europea de los Doce. También se puede comprobar que el porcentaje de población ocupada en la agricultura en Castellón es seis puntos más que la media de la Comunidad Valenciana, explicando así su mayor nivel de participación en el PIB.

Debido al fuerte crecimiento de la industria y especialmente de los servicios, **la agricultura ha perdido el peso estratégico que detentaba** desde un punto de vista económico y de participación en el empleo en épocas pasadas, cediendo protagonismo a la industria, la construcción y los servicios, pero conservando una gran influencia social en muchas de las comarcas valencianas.

No obstante, las exportaciones agrícolas, en volumen económico, vienen suponiendo porcentajes cercanos al 20% de las exportaciones valencianas (23,4% en 1992, el 22,7% en 1993, el 20,9% en 1994 y el 19,5% en 1995)¹¹. El subsector de cítricos sigue siendo fundamental, ya que se trata del primer producto en la importación neta de divisas de la economía valenciana.

CUADRO 1.17.- COMERCIO EXTERIOR GLOBAL Y AGRICOLA EN 1995 Y 1994, ESPAÑOL Y DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

| | 1995 | 1995 | 1995 | 1994 | 1994 | 1994 |
|------------------------------------|----------------------|--------------|----------------|----------------------|--------------|----------------|
| | Comunidad Valenciana | España | % C.V./ España | Comunidad Valenciana | España | % C.V./ España |
| Exportaciones (millones) | 1.625.537,2 | 11.423.079,0 | 14,23 | 1.444.422,0 | 9.796.394,0 | 14,74 |
| Exportaciones Agrícolas (millones) | 319.151,0 | 1.142.788,0 | 27,93 | 302.487,0 | 1.224.800,0 | 24,70 |
| Porcentaje de participación (%) | 19,63 | 10,00 | | 20,94 | 12,50 | |
| Importaciones (millones) | 1.157.203,6 | 14.318.254,0 | 8,08 | 1.007.880,0 | 12.348.738 | 8,16 |
| Saldo (millones) | 468.333,6 | -2.895.175,0 | | 436.542,0 | -2.552.344,0 | |
| Tasa de cobertura (%) | 140,5 | 79,8 | | 143,3 | 79,33 | |

FUENTE: IVE.

¹¹ Según el IVE, La Región Exporta y el Informe del Sector Agrari Valencianà 1995.

De los datos anteriores se desprende el carácter eminentemente exportador de la economía valenciana, la primera en superávit de exportaciones respecto a las importaciones y también la primera autonomía en exportaciones agrícolas.

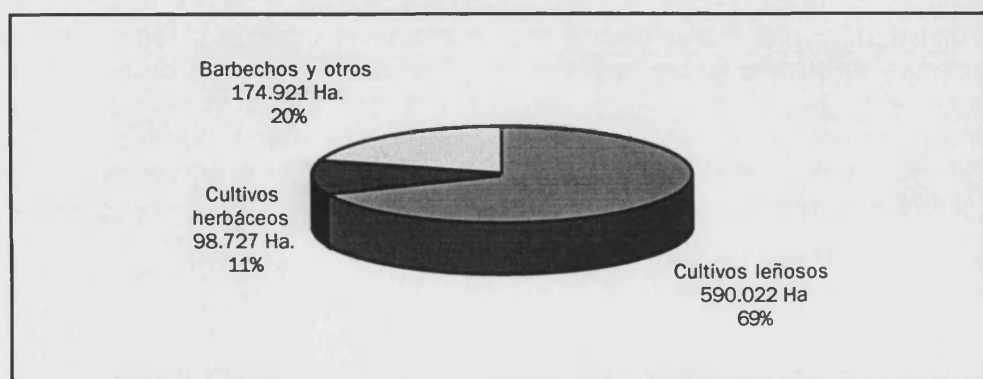
No obstante, la agricultura valenciana se encuentra con problemas estructurales que empañan la situación anteriormente descrita, entre los que destacan (Barceló, L. V., 1991; p. 20), «**minifundismo, parcelación, agricultura a tiempo parcial (ATP), envejecimiento y paradójicamente asalarización, son los cinco rasgos dominantes de la estructura productiva agraria valenciana**».

La excesiva parcelación, la forma de transmisión de la propiedad de padres a hijos, que continúa incrementándola y el minifundismo provocan el encarecimiento de los costes de producción y la falta de productividad. El envejecimiento de la población activa agraria y la agricultura a tiempo parcial plantean dificultades para profesionalizar con ilusión y capacidad empresarial al sector. Otros problemas añadidos son el desequilibrio y la inestabilidad de los precios agrarios y sobre todo la no adecuación de la oferta de productos agrarios al mercado, con una demanda cada día más exigente.

De los 2,3 millones de hectáreas de superficie, (23.261 kilómetros cuadrados), de la Comunidad Valenciana, el 37,1% se destinan a tierras de cultivo, 863.700 hectáreas, habiendo disminuido desde 1982 en 72.000 hectáreas, en favor del terreno forestal o de otros usos del suelo como terreno urbanizable y de redes viarias¹². Esta disminución, y el consecuente abandono de cultivos que conlleva es preocupante, cuando en la Unión Europea las tierras de cultivo representan el 60% de la superficie total.

La distribución de las tierras de cultivo para 1995 es como sigue:

CUADRO 1.18.-DISTRIBUCIÓN DE LAS TIERRAS DE CULTIVO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

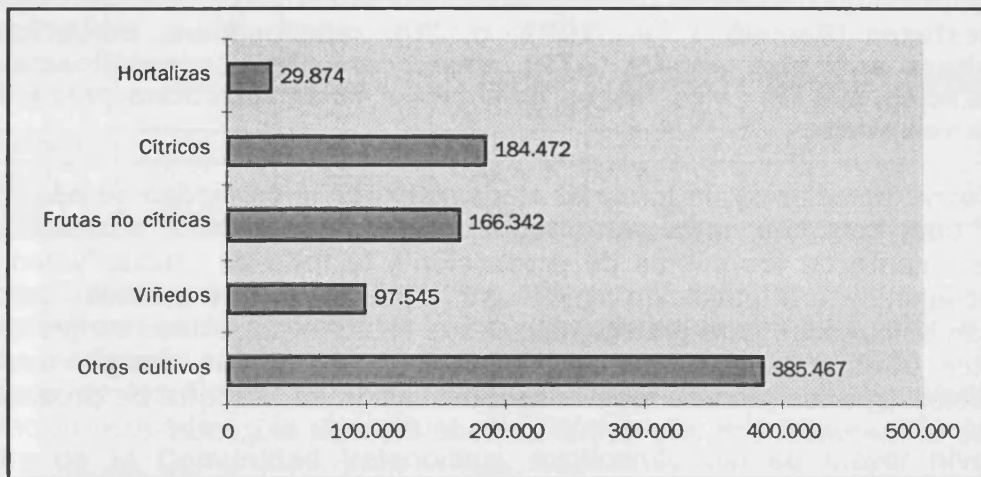


FUENTE: Informe del Sector Agrari Valencià 1995. Servei d'Estudis Agraris. Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació. Generalitat Valenciana. Datos en hectáreas.

¹² Para un mayor detalle se pueden ver los Informes del Sector Agrari Valencià 1994 y 1995.

La mayor parte de superficie no destinada a cultivos en la Comunidad Valenciana, está destinada al terreno forestal, que en 1995 ocupaba una superficie total de 1.029.511 hectáreas, que significaban el 44,3% de la superficie total de la Comunidad Valenciana.

CUADRO 1.19.- SUPERFICIE HORTOFRUTÍCOLA Y SUPERFICIE CULTIVADA EN 1995.



FUENTE: Informe del Sector Agrari Valencià 1995 Servei d'Estudis Agraris. Conselleria d'Agricultura i Pesca. Generalitat Valenciana. Datos en hectáreas.

La superficie total destinada al sector hortofrutícola en 1995 era de 380.688 hectáreas, que representan el 44,1% de la superficie de cultivo total del mismo año, incluyendo, en el capítulo de frutas no cítricas, los cultivos de frutos secos: almendras y avellanas. En el cuadro de la superficie cultivada se puede observar el liderazgo que representa el cultivo de los cítricos, con una superficie total cultivada de 184.472 hectáreas, que significan más del 48,5% de la superficie cultivada de productos hortofrutícolas y el primer cultivo de la Comunidad Valenciana.

La producción hortofrutícola en la Comunidad Valenciana se realiza en las zonas de regadío del litoral donde predominan los cítricos y las hortalizas y en las zonas intermedias de regadío hacia el interior, donde predominan los frutales de hueso y también los cítricos en aquellas zonas que se encuentran al abrigo de las montañas. Los frutos secos pueden cultivarse tanto en zonas de regadío como en zonas de secano, predominando sobre todo en las segundas.

CUADRO 1.20.- APORTACIONES DE LOS SUBSECTORES A LA PRODUCCIÓN FINAL AGRARIA (1988).

| | Comunidad Valenciana | España | CEE-12 |
|-------------------------------|----------------------|--------------|--------------|
| Cereales | 2.6 | 10.3 | 12.3 |
| Hortalizas | 21.6 | 12.5 | 8.8 |
| Cítricos | 28.3 | 4.0 | 1.6 |
| Frutas no cítricas | 11.3 | 6.2 | 4.7 |
| Vinos y subproductos | 3.0 | 2.5 | 4.5 |
| Aceite y subproductos | 1.2 | 5.0 | 1.6 |
| Flores y plantas ornamentales | 5.3 | (*) | (*) |
| Vacuno | 0.9 | 6.8 | 12.8 |
| Ovino y caprino | 1.0 | 5.2 | 2.0 |
| Porcino | 7.6 | 11.9 | 10.7 |
| Aves | 5.6 | 4.6 | 4.4 |
| Leche | 1.0 | 7.9 | 17.6 |
| Huevos | 1.9 | 3.3 | 2.7 |
| Otros productos | 8.7 | 19.8 | 16.3 |
| TOTAL | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Informe del Sector Agrari Valencià 1989, Conselleria d'Agricultura i Pesca, Generalitat Valenciana, 1990 y la situación de la agricultura en la Comunidad 1989, Comisión de la Comunidades Europeas.

Las aportaciones del Sector Hortofrutícola Valenciano a la producción final agraria de la Comunidad Valenciana representaban en el año 1988 el 61,2%, cuando en España representaban sólo el 22,7% y en la Unión Europea de los Doce, representaban sólo el 15,1% de promedio de la producción final agraria, como puede comprobarse en el cuadro anterior.

Las diferencias de participación en la Producción Final Agraria, pueden observarse tanto en hortalizas como en cítricos y en frutas no cítricas, pero las mayores distancias comparativas con España y Europa se concentran en los cítricos, debido a la fuerte especialización cítrica de la Comunidad Valenciana.

CUADRO 1.21.- EVOLUCIÓN DE LAS MACROMAGNITUDES AGRARIAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

| | 1977 | 1980 | 1983 | 1986 | 1989 | 1993 | 1994 |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Producción Total | 91.588 | 141.796 | 203.034 | 271.162 | 293.626 | 290.038 | 337.634 |
| Reempleo en el sector | 5.328 | 6.475 | 7.512 | 11.810 | 10.339 | 11.220 | 11.017 |
| Producción Final Agraria | 86.260 | 135.222 | 195.253 | 259.352 | 283.287 | 278.818 | 326.617 |
| Gasto fuera del sector | 28.487 | 45.585 | 70.607 | 100.301 | 115.192 | 114.853 | 133.007 |
| Vab. Precio Mercado | 57.773 | 89.737 | 124.916 | 159.051 | 168.095 | 163.965 | 193.610 |
| Subvenciones | 111 | 875 | 2.021 | 2.564 | 9.376 | 17.798 | 15.457 |
| Vab. Coste Factores | 57.884 | 90.611 | 126.936 | 161.616 | 177.471 | 181.764 | 209.067 |
| Amortizaciones | 8.772 | 5.518 | 7.836 | 12.860 | 16.990 | 18.758 | 18.599 |
| Renta Agraria | 49.111 | 85.093 | 119.100 | 148.756 | 160.480 | 163.005 | 190.468 |
| Reempleo Produc. Total (%) | 5,8 | 4,6 | 3,7 | 4,4 | 3,5 | 3,9 | 3,3 |
| Gasto fuera del sector Producción final (%). | 33,0 | 33,7 | 36,1 | 38,7 | 40,6 | 39,6 | 40,1 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes del Sector Agrari Valencià (varios años).
Datos: Millones de Pesetas corrientes.

La evolución de las macromagnitudes agrarias en la Comunidad Valenciana desde el año 1977 a 1994, pueden observarse en el Cuadro anterior, es de destacar que la Producción Final Agraria y la Renta Agraria casi se han multiplicado por cuatro en estos diecisiete últimos años.

Las macromagnitudes agrarias referidas al año 1994 y comparadas con las del Estado Español pueden observarse en el siguiente cuadro.

CUADRO 1.22.- MACROMAGNITUDES AGRARIAS DEL AÑO 1994 DE LA COMUNIDAD VALENCIANA Y DEL ESTADO ESPAÑOL.

| MACROMAGNITUDES | C. VALENCIANA | | ESTADO ESPAÑOL (*) | |
|---|---------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| | 1994 | INDICE 1993=100 | 1994 | INDICE 1993=100 |
| PRODUCCIÓN TOTAL | 337.634,2 | 116,4 | (a) | - |
| REEMPLIO EN EL SECTOR | 11.016,8 | 98,2 | (a) | - |
| PRODUCCIÓN FINAL AGRARIA | 326.617,4 | 117,1 | 3.370.016,0 | 108,3 |
| Aportación subsector agrícola | 254.435,1 | 119,4 | 1.922.422,5 | 108,8 |
| Aportación subsector ganadero | 64.652,5 | 106,9 | 1.258.186,0 | 108,0 |
| Aportación subsector forestal | 1.525,6 | 85,9 | 124.150,1 | 111,4 |
| Otras producciones | 6.004,2 | 169,3 | 65.257,4 | 94,2 |
| GASTOS | 133.007,3 | 115,8 | 1.571.559,3 | 106,6 |
| VAB a precios mercado | 193.610,1 | 118,1 | 1.798.456,7 | 109,8 |
| SUBVENCIONES | 15.456,6 | 86,8 | 626.110,6 | 127,1 |
| VAB A coste de factores | 209.066,7 | 115,0 | 2.424.567,3 | 113,8 |
| AMORTIZACIONES | 18.599,0 | 99,1 | 82.967,4 | 110,0 |
| VAN a coste de factores o RENTA AGRARIA | 190.467,7 | 116,8 | 2.341.600,0 | 113,9 |

(a) Datos todavía no publicados por el MAPA.

(*) Datos provisionales.

Metodología: Macromagnitudes Agrarias Regionales del MAPA.

Como se puede comprobar el crecimiento de la Producción Final Agraria y de la Renta Agraria han sido superiores en la Comunidad Valenciana, que en el conjunto del Estado Español. En el capítulo de subvenciones se experimenta una disminución con respecto al año anterior y en la valoración total, también se comprueba el tratamiento discriminatorio de la agricultura valenciana con respecto a la del Estado Español. Mientras a nivel del Estado Español las subvenciones suponen el 18,6% de la Producción Final Agraria, en la Comunidad Valenciana sólo significan el 4,7% de su Producción Final Agraria. La comparación con respecto a la Unión Europea es todavía más discriminatoria para la Comunidad Valenciana.

Los avances provisionales de la Producción Final Agraria para 1995 (facilitados por el Informe del Sector Agrari Valencià 1995), confirman un crecimiento de la producción total con respecto al año anterior del 15,3%, llegando a la cifra de 389.100 millones de pesetas y situando la Renta Agraria en 228.000 millones, lo que supone un nivel de Renta Agraria por ocupado de 2.405.443 pesetas corrientes para el mismo año 1995.

La participación de la Comunidad Valenciana en la producción y el comercio del sector hortofrutícola se presenta a continuación, separando las hortalizas, los cítricos y las frutas no cítricas.

1.2.2.- Las hortalizas en la Comunidad Valenciana.

La producción total de hortalizas en la Comunidad Valenciana fue durante el año 1995 de 688.000 toneladas lo que supone una disminución de más de 731.000 toneladas con respecto al año 1982, quedando la producción valenciana reducida a la mitad en trece años.

La producción de hortalizas ocupaba en 1995 una superficie total de 29.874 hectáreas, habiendo experimentado su cultivo una disminución desde el año 1990 de la superficie cultivada de 22.326 hectáreas.

Los productos más importantes, según la producción media de la década de 1986 a 1995 son el tomate, la cebolla y la alcachofa, que entre los tres representan el 50% de la producción media. Les siguen en importancia la sandía, que en 1995 significó la máxima producción, y también la lechuga, el melón, el pimiento y la col.

La evolución de la producción de hortalizas comparada con la producción española, de la Unión Europea de los Doce y mundial es como sigue:

CUADRO 1.23.- EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA, EUROPEA Y MUNDIAL DE HORTALIZAS.

| | COMUNIDAD VALENCIANA | % | ESPAÑA | % | U.E.-12 | % | MUNDO | % | % C.V. MUNDO |
|------|----------------------|-----|--------|-----|---------|-----|---------|-----|--------------|
| 1982 | 1.419 | 100 | 8.935 | 100 | 46.700 | 100 | 367.741 | 100 | 0,39 |
| 1983 | 1.402 | 99 | 8.830 | 99 | 44.240 | 95 | 373.881 | 102 | 0,37 |
| 1984 | 1.412 | 100 | 9.455 | 106 | 47.704 | 102 | 394.722 | 107 | 0,36 |
| 1985 | 1.448 | 102 | 9.692 | 108 | 47.704 | 102 | 405.326 | 110 | 0,36 |
| 1986 | 1.502 | 106 | 9.785 | 119 | 48.897 | 105 | 414.455 | 113 | 0,36 |
| 1987 | 1.410 | 99 | 9.993 | 112 | 47.863 | 102 | 424.214 | 115 | 0,33 |
| 1988 | 1.414 | 100 | 10.628 | 119 | 47.193 | 101 | 425.832 | 116 | 0,33 |
| 1989 | 1.386 | 98 | 11.180 | 125 | 48.318 | 103 | 433.940 | 118 | 0,32 |
| 1990 | 1.347 | 95 | 11.734 | 131 | 49.666 | 106 | 459.636 | 125 | 0,29 |
| 1991 | 1.162 | 82 | 10.816 | 121 | 51.930 | 111 | 457.825 | 124 | 0,25 |
| 1992 | 1.028 | 72 | 10.712 | 120 | 50.097 | 107 | 456.170 | 124 | 0,22 |
| 1993 | 925 | 65 | 10.473 | 117 | 50.113 | 107 | 465.457 | 127 | 0,20 |
| 1994 | 909 | 64 | 10.423 | 117 | 50.114 | 107 | 469232 | 127 | 0,19 |
| 1995 | 688 | 48 | 9.729 | 109 | N.D. | - | N.D. | - | - |

Fuente: Informes del Sector Agrari Valencià, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994 y 1995.

MAPA: Anuario de Estadística Agraria 1993.

FAO. Anuario de producción. Varios años.

Datos : en miles de toneladas. N.D.: No disponible

Como se puede comprobar **la participación de la Comunidad Valenciana en la producción española, europea y mundial de hortalizas ha descendido en los últimos años, siguiendo una tendencia contraria a la evolución española, europea y sobre todo a la tendencia de crecimiento a nivel mundial.**

Mientras la producción mundial de hortalizas ha crecido en el periodo de 1982 a 1994 un 27%, la producción de la Unión Europea de los Doce también

ha crecido un 7% acumulado y la de España un 17%, la producción valenciana de hortalizas ha sido reducida en un 36% acumulado.

La Comunidad Valenciana tuvo una producción del 14% de media de la producción española de hortalizas en el decenio de 1982 a 1991, sin embargo la cuota de participación, en la producción española descendió del 15,9% de 1982 al 10,7% de 1991.

La cuota de participación de la producción de hortalizas de la Comunidad Valenciana, se sitúa en el año 1994 en el 8,7% de la producción española y en el 1,8% de la producción europea y solamente el 0,19% de la producción mundial. En doce años la cuota de participación de la Comunidad Valenciana en la producción mundial de hortalizas ha quedado reducida a la mitad.

CUADRO 1.24.- EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE HORTALIZAS.

| | COMUNIDAD VALENCIANA | % | ESPAÑA | % | % C.V. ESPAÑA |
|------|----------------------|-----|--------|-----|---------------|
| 1985 | 434 | 100 | 1.313 | 100 | 33,1 |
| 1986 | 456 | 105 | 1.447 | 110 | 31,5 |
| 1987 | 560 | 129 | 1.513 | 115 | 37,0 |
| 1988 | 521 | 120 | 1.534 | 117 | 34,0 |
| 1989 | 532 | 123 | 1.443 | 110 | 36,9 |
| 1990 | 463 | 107 | 1.268 | 97 | 36,5 |
| 1991 | 544 | 125 | 1.609 | 123 | 33,8 |
| 1992 | 379 | 87 | 1.762 | 134 | 21,5 |
| 1993 | 492 | 113 | 2.053 | 156 | 24,0 |
| 1994 | 603 | 139 | 2.511 | 191 | 24,0 |
| 1995 | 645 | 149 | 2.675 | 204 | 24,1 |

Datos: en miles de toneladas.

Fuente: Anuari Estadístic de la Comunitat Valenciana 1994/1995. Informe del Sector Agrari Valencià 1993, 1994, 1995. Dirección General de Aduanas.

Como puede comprobarse **la participación de la Comunidad Valenciana en la exportación española de hortalizas ha disminuido** en los últimos diez años, pasando de ser un 33% de las exportaciones españolas en 1985 a un 24,1% en 1995.

Las exportaciones valencianas de hortalizas no están creciendo al ritmo de las exportaciones españolas, tal vez por la fuerte bajada en la producción de hortalizas anteriormente comentada.

CUADRO 1.25.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE HORTALIZAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

| | PRODUCCIÓN | EXPORTACIÓN | % EXPORTACION PRODUCCIÓN |
|------|------------|-------------|--------------------------|
| 1985 | 1.448 | 434 | 30,0 |
| 1986 | 1.502 | 456 | 30,4 |
| 1987 | 1.410 | 560 | 39,7 |
| 1988 | 1.414 | 521 | 36,8 |
| 1989 | 1.386 | 532 | 38,4 |
| 1990 | 1.347 | 463 | 34,4 |
| 1991 | 1.162 | 544 | 46,8 |
| 1992 | 1.028 | 379 | 36,9 |
| 1993 | 925 | 492 | 53,2 |
| 1994 | 909 | 603 | 66,9 |
| 1995 | 688 | 645 | 93,8 |

Datos: en miles de toneladas

Fuente: Informe del Sector Agrari Valencià 1993. Servels d'Estudis Agraris. Conselleria D'Agricultura i Pesca. Generalitat Valenciana.

Los datos del cuadro anterior merecen alguna explicación aclaratoria, ya que mientras la media de hortalizas destinada a la exportación estaba situada para la mayoría de los últimos once años entre el 30 y el 40% de la producción, en el año 1994 significó el 66,9% y en el año 1995 el 93,8% de la consiguiente producción. La explicación que puede encontrarse es que se están exportando por empresas comercializadoras de la Comunidad Valenciana hortalizas producidas en otras regiones, lo que explica los elevados porcentajes de exportación sobre la producción o también a que los datos de exportaciones a partir de 1993 proceden del nuevo sistema de información "Intrastat" y hay que tomarlos con ciertos reparos a nivel territorial.

La pérdida de cuota de participación de la Comunidad Valenciana en la producción y en el comercio exterior español de hortalizas¹³ puede explicarse en parte, por una **pérdida de competitividad de las hortalizas** españolas en relación a las europeas (Barceló, 1993) y a las de otras latitudes próximas.

Como puede observarse en el cuadro siguiente, las importaciones españolas de hortalizas pasan de 51.000 toneladas en 1986 a 523.000 toneladas en 1995, (no incluyendo las importaciones de mandioca procedentes de Tailandia y de Indonesia), multiplicándose por diez en estos once años que van desde 1985 a 1995 ambos inclusive.

13 Para analizar el comportamiento de las exportaciones e importaciones de hortalizas y frutas no cítricas tras la adhesión de España a la C.E.E., puede consultarse Barceló (1993) y Billón (1995).

CUADRO 1.26.- EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE HORTALIZAS DESDE 1985 A 1995.

| | IMPORTACIONES ESPAÑA | | EXPORTACIONES ESPAÑA | | SALDO | |
|------|-------------------------|-------|-------------------------|-----|-------|-----|
| | | % | | % | | % |
| 1985 | 51 | 100 | 1.313 | 100 | 1.262 | 100 |
| 1986 | 156 | 306 | 1.447 | 110 | 1.291 | 102 |
| 1987 | 366 | 718 | 1.513 | 115 | 1.147 | 91 |
| 1988 | 489 | 959 | 1.534 | 117 | 1.045 | 83 |
| 1989 | 198 | 388 | 1.443 | 110 | 1.245 | 99 |
| 1990 | 444 | 871 | 1.268 | 97 | 824 | 65 |
| 1991 | 544 | 1.067 | 1.609 | 123 | 1.065 | 84 |
| 1992 | 469 | 920 | 1.762 | 134 | 1.293 | 102 |
| 1993 | 580 | 1.137 | 2.053 | 156 | 1.473 | 117 |
| 1994 | 654 | 1.282 | 2.511 | 191 | 1.857 | 147 |
| 1995 | 523 | 1.025 | 2.675 | 204 | 2.152 | 171 |

Datos: en miles de toneladas.

Fuente: Elaboración en base a datos por productos de la Dirección General de Aduanas.

En el cuadro anterior se comprueba como las exportaciones españolas de hortalizas crecieron de 1985 a 1988 un 16,8%, acumulado en estos años, para iniciar un periodo de descenso durante los años 1989 y 1990 y una recuperación posterior a partir de 1991.

En los años de 1991 a 1995, las exportaciones de hortalizas han seguido creciendo, hasta alcanzar el doble de las exportaciones de 1985, consiguiendo la cifra de 2.675.000 toneladas, mientras las importaciones han quedado estancadas en estos últimos cinco años.

El comportamiento desigual de las importaciones y exportaciones denota una falta de competitividad del subsector de hortalizas español en relación con el de la Unión Europea, desvaneciendo algunas expectativas puestas con la adhesión de España a la Comunidad Europea. También demuestra el mal acuerdo que supuso para las hortalizas españolas, la primera fase de la entrada de España en la Unión Europea, ya que hasta 1991 en que empieza una cierta liberalización y sobre todo hasta 1993 en que entra en vigor el Mercado Único, no se produce el crecimiento de las exportaciones españolas. Sin embargo, mientras las exportaciones españolas de hortalizas se han duplicado en once años, las importaciones, fundamentalmente de la Unión Europea, se han multiplicado por diez.

A partir de 1993, en que han desaparecido las limitaciones cuantitativas y los rigurosos controles que frenaban la actividad exportadora, es cuando ha crecido de manera notable las exportaciones españolas de hortalizas, aunque también deben tenerse en cuenta los avances y mejoras en variedad de productos y en el alargamiento de calendarios de producción realizadas por los productores.

Debería plantearse la posibilidad de realizar un plan de mejora de la competitividad para las hortalizas españolas y sobre todo para las valencianas, ante la amenaza de los países terceros, especialmente

Marruecos, Turquía y Egipto y los países de Europa Central y Oriental y también ante la propia competencia de Holanda y Bélgica que tienen en marcha planes de mejora¹⁴ de las explotaciones de hortalizas.

1.2.3.- Los cítricos en la Comunidad Valenciana.

Como ya se ha expuesto anteriormente, la participación de la Comunidad Valenciana en la producción y comercialización española, europea y mundial de cítricos es muy importante, (Mir J., Mollá A. y Martínez J.A., 1995; p. 32), ya que **la producción valenciana de cítricos supone en 1994 un porcentaje del 77,3% de la producción española y del 43,7% de la producción de Europa Occidental y a su vez, del 4,65% de la producción mundial de cítricos.**

El cultivo de cítricos ocupa en 1995 una superficie total de 184.472 hectáreas, habiendo experimentado en los años de 1982 a 1995 un crecimiento en la superficie cultivada del 15%. En 1995 los cítricos ocupan el 21,4% de la superficie total cultivada en la Comunidad Valenciana y el 48,5% de la superficie destinada a frutas y hortalizas en general. El fuerte atractivo que han supuesto las posibilidades de exportación de los cítricos, ha motivado la sustitución de otros cultivos por éstos y también la ampliación de nuevas tierras de cultivo, justificando el citado crecimiento.

CUADRO 1.27.- EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA, EUROPEA Y MUNDIAL DE CÍTRICOS.

| | COMUNIDAD VALENCIANA | % | ESPAÑA | % | EUROPA OCC. | % | MUNDO | % | % C.V. MUNDO |
|--------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|---------------|------------|--------------|
| 1982 | 2.285 | 100 | 3.008 | 100 | 6.740 | 100 | 58.301 | 100 | 3,92 |
| 1983 | 3.059 | 134 | 3.860 | 128 | 8.650 | 128 | 62.625 | 107 | 4,89 |
| 1984 | 1.913 | 84 | 2.519 | 84 | 6.413 | 95 | 58.410 | 100 | 3,28 |
| 1985 | 2.621 | 115 | 3.514 | 117 | 8.036 | 119 | 61.864 | 106 | 4,24 |
| 1986 | 2.907 | 127 | 3.880 | 129 | 8.737 | 130 | 64.480 | 111 | 4,51 |
| 1987 | 3.466 | 152 | 4.504 | 150 | 7.794 | 116 | 68.030 | 117 | 5,09 |
| 1988 | 3.226 | 141 | 4.263 | 142 | 8.797 | 131 | 69.408 | 119 | 4,65 |
| 1989 | 3.807 | 167 | 4.791 | 159 | 9.560 | 142 | 79.231 | 136 | 4,80 |
| 1990 | 3.805 | 167 | 4.831 | 161 | 9.052 | 134 | 76.372 | 131 | 4,98 |
| 1991 | 3.804 | 167 | 4.704 | 156 | 8.903 | 132 | 80.731 | 138 | 4,71 |
| 1992 | 3.965 | 173 | 5.290 | 176 | 10.105 | 150 | 83.716 | 144 | 4,72 |
| 1993 | 3.714 | 163 | 4.794 | 159 | 9.604 | 143 | 85.848 | 147 | 4,33 |
| 1994 | 3.968 | 173 | 5.132 | 171 | 9.069 | 135 | 85.279 | 146 | 4,65 |
| 1995 | 3.587 | 157 | 4.710 | 157 | N.D. | - | N.D. | - | - |
| MEDIA | 3.295 | 144 | 4.272 | 142 | 8.557 | 127 | 71.138 | 122 | 4,63 |

Datos: en miles de toneladas. N.D. No Disponible.

Fuente: Anuarios de Estadística Agraria del MAPA 1982 a 1994.

Informes del Sector Agrario Valenciano de 1982 a 1995. Serveis d'Estudis Agraris. Conselleria d'Agricultura i Pesca.

Informes de la FAO. Varios años.

Como puede observarse, **la Comunidad Valenciana supone una producción media de cítricos entre los años de 1982 a 1995 del 77% de los cítricos**

¹⁴ Sobre el tema, se puede consultar Maté (1997).

producidos en todo el Estado Español y del 39% de los cítricos producidos en Europa Occidental.

Durante estos mismos años, **la producción de España ha crecido un 57%, al igual que la producción valenciana** que también ha crecido en el mismo porcentaje, lo que ha permitido mantener la cuota de participación de la producción de cítricos de la Comunidad Valenciana con respecto al Estado Español.

Los productos más importantes son las naranjas, con sus variedades de navelinas, navel, navelate, y valencia late; las mandarinas, con las distintas variedades de clementinas y satsumas; y los limones. Los pomelos apenas tienen una presencia significativa en la Comunidad Valenciana.

Las **naranjas**, con una producción **en 1995** (Campaña 1995/1996), de 1.908.208 toneladas, significan el 53,2% de la producción de cítricos del año. La producción de la Comunidad Valenciana supone el **75% de la producción española** de naranjas durante el mismo año. Las variedades más importantes según su volumen de producción son la navelina, navel, valencia late, salustiana y navelate. **Las exportaciones españolas de naranjas suponen en la campaña 1993/1994 el 29,01 de la exportación mundial.**

Las **mandarinas**, con una producción **en 1995** (Campaña 1995/1996) de 1.545.716 toneladas, suponen el 43,1% de la producción de cítricos del año, con una tendencia hacia el crecimiento. La producción de la Comunidad Valenciana ha supuesto en el año 1995 el **92% de la producción española** de mandarinas. Durante el año 1994 la producción de mandarinas fue de 1.664.418 toneladas, el 70,6% de la producción europea y el 16,7% de la producción mundial, ostentando el primer puesto en la producción mundial de mandarinas, superando por tercer año a la producción de Japón que históricamente hasta el año 1992 ocupaba el primer lugar. Las variedades más importantes son la clementina y la satsuma, que entre las dos suponen el 97% del volumen de mandarinas. **Las exportaciones españolas de mandarinas suponen en la campaña de 1993/1994 el 60,66% de la exportación mundial de mandarinas.**

Los **limones**, con una producción media de 161.804 toneladas, suponen el 2,2% de la producción media de cítricos del periodo que comprende las campañas 1994/1995 y de 1995/1996. La producción media de limones de la Comunidad Valenciana supone el **32,4% de la producción española**. Las variedades más importantes según su volumen de producción son el verna y el mesero. **Las exportaciones españolas de limones suponen en la campaña 1993/1994 el 38% de la exportación mundial de limones.**

Los **pomelos**, apenas suponen 13.348 toneladas en 1995, con lo que significan un 0,3% de la producción media de cítricos, por lo que su cuantía aunque supone el 45,5% de la producción española es insignificante.

CUADRO 1.28.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CÍTRICOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

| | PRODUCCIÓN | EXPORTACIÓN | %EXPORTACION PRODUCCIÓN |
|----------------|------------|-------------|----------------------------|
| 1972/75 | 2.848 | 1.708 | 60,0 |
| 1975/78 | 2.836 | 1.606 | 56,6 |
| 1978/81 | 2.913 | 1.686 | 57,9 |
| 1981/84 | 3.180 | 1.656 | 52,1 |
| 1985/88 | 3.055 | 1.741 | 57,1 |
| 1989 | 3.807 | 1.782 | 46,8 |
| 1990 | 3.805 | 1.971 | 51,8 |
| 1991 | 3.804 | 1.837 | 48,3 |
| 1992 | 3.955 | 2.349 | 59,4 |
| 1993 | 3.714 | 2.350 | 63,3 |
| 1994 | 3.968 | 2.396 | 60,4 |
| 1995 | 3.587 | 2.278 | 63,5 |

Fuente: Elaboración propia, en base a:
 Memorias de las Campañas de cítricos del M^e de Economía y Hacienda. (Delegación de Valencia)
 IVE. Estadística de Comerç exterior Comunitat Valenciana.
 Dades bàsiques del Sector Agrari Valencià. Servei d'Estudis Agraris. Conselleria d'Agricultura i Pesca. Generalitat Valenciana.
 Datos: en miles de toneladas.

Como se puede comprobar, **la producción citrícola valenciana está orientada preferentemente hacia la exportación**, distinguiéndose de la de otros países como Italia, Grecia, Egipto y Turquía, más centrados en su consumo interno. La producción de Marruecos sigue tendencias similares a la valenciana y la producción en descenso de Israel se está orientando preferentemente a la transformación.

Si como media en España se exportan el 55% de la producción total de cítricos, el resto de la producción no exportada se destina en un 33% al consumo interno en fresco en el mercado español y aproximadamente un 12% a la industria de transformación, conservas, especialmente de satsuma, o de zumos.

1.2.4.- Las frutas no cítricas en la Comunidad Valenciana.

Las frutas no cítricas son el **tercer grupo de productos** en volumen y en importancia económica de la Comunidad Valenciana, con una superficie cultivada de 166.342 hectáreas en 1995 y una producción total de 530.000 toneladas en 1993.

La superficie de cultivo destinada a frutas no cítricas, ha descendido durante los años de 1982 a 1995 un 5%, incluyendo los frutos secos como frutas no cítricas. Estos cultivos, significan, tras los cítricos, el segundo grupo de cultivos leñosos por superficie cultivada.

Los productos más importantes por volumen de producción son: la uva de mesa, el melocotón, el albaricoque, la ciruela, la pera, la manzana, el níspero, la granada y la cereza. Hay que destacar que sólo la uva de mesa ha supuesto porcentajes próximos al 50% en volumen de toneladas en los últimos cinco años.

La evolución de la producción de frutas no cítricas de la Comunidad Valenciana en relación con las españolas, europeas y del mundo, puede verse en el cuadro siguiente:

CUADRO 1.29.- EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE FRUTAS NO CÍTRICAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA, EUROPEA Y DEL MUNDO.

| | COMUNIDAD VALENCIANA | % | ESPAÑA | % | EUROPA | % | MUNDO | % | % C.V. MUNDO |
|------|----------------------|-----|--------|-----|--------|-----|---------|-----|--------------|
| 1982 | 638 | 100 | 3.666 | 100 | 73.392 | 100 | 247.892 | 100 | 0,3 |
| 1983 | 558 | 87 | 3.645 | 99 | 69.422 | 95 | 250.246 | 101 | 0,2 |
| 1984 | 665 | 104 | 3.653 | 100 | 66.428 | 91 | 252.842 | 102 | 0,3 |
| 1985 | 691 | 108 | 3.653 | 100 | 61.248 | 83 | 252.158 | 102 | 0,3 |
| 1986 | 650 | 102 | 2.857 | 78 | 70.118 | 96 | 265.273 | 107 | 0,2 |
| 1987 | 657 | 103 | 3.765 | 103 | 63.989 | 87 | 267.273 | 108 | 0,2 |
| 1988 | 520 | 82 | 3.115 | 85 | 61.433 | 84 | 268.985 | 109 | 0,2 |
| 1989 | 631 | 99 | 3.668 | 100 | 61.920 | 84 | 275.413 | 111 | 0,2 |
| 1990 | 564 | 88 | 3.079 | 84 | 60.592 | 83 | 277.886 | 112 | 0,2 |
| 1991 | 581 | 91 | 3.178 | 87 | 53.517 | 73 | 273.001 | 110 | 0,2 |
| 1992 | 593 | 93 | 4.110 | 112 | 65.107 | 89 | 296.952 | 120 | 0,2 |
| 1993 | 530 | 83 | 3.568 | 97 | 59.071 | 80 | 288.217 | 116 | 0,2 |
| 1994 | 521 | 82 | 3.543 | 97 | 57.375 | 78 | 302.659 | 122 | 0,2 |
| 1995 | 519 | 81 | 3.222 | 88 | N.D. | - | N.D. | - | - |

Datos en miles de Toneladas. N.D.: No Disponible.

Fuente: Anuari Estadístic de la Comunitat Valenciana 1984 a 1996.

Informes del Sector Agrari Valencià de 1982 a 1993. Servels d'Estudis Agraris. Conselleria d'Agricultura i Pesca.

Informes de la FAO.

Como puede comprobarse, **la participación de la Comunidad Valenciana en la producción española y mundial de frutas no cítricas ha disminuido en los años comprendidos entre 1982 y 1995**, debido a la falta de competitividad de las frutas valencianas en relación con las de otras latitudes, incluso con las del resto de España, siguiendo una tendencia similar a la media europea.

CUADRO 1.30.- EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE FRUTAS NO CÍTRICAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN RELACIÓN CON LAS ESPAÑOLAS.

| | COMUNIDAD VALENCIANA | % | ESPAÑA | % | % C.V. ESPAÑA |
|------|----------------------|-----|--------|-----|---------------|
| 1985 | 60 | 100 | 489 | 100 | 12,3 |
| 1986 | 73 | 122 | 585 | 120 | 12,5 |
| 1987 | 90 | 150 | 663 | 136 | 13,6 |
| 1988 | 96 | 160 | 696 | 142 | 13,8 |
| 1989 | 104 | 173 | 644 | 132 | 16,1 |
| 1990 | 102 | 170 | 629 | 129 | 16,2 |
| 1991 | 145 | 242 | 829 | 170 | 17,5 |
| 1992 | 151 | 252 | 816 | 167 | 18,5 |
| 1993 | 161 | 268 | 1.006 | 206 | 16,0 |
| 1994 | 162 | 270 | 1.196 | 245 | 13,5 |
| 1995 | 135 | 225 | 1.481 | 303 | 9,1 |

Datos: en miles de toneladas.

Fuente: Elaboración propia con datos de FEPEX, Dirección General de Aduanas, y del Institut Valencià d'Estadística.

Como se puede comprobar el comportamiento de **las exportaciones valencianas de frutas no cítricas en comparación con las exportaciones españolas han tenido un comportamiento irregular**, explicado por la difícil situación que atraviesa el subsector motivado por las reconversiones de producto y varietales que se están produciendo y por la fuerte competencia de las frutas de otras latitudes.

Las exportaciones valencianas han crecido en volumen de toneladas a más del doble, pero las de España han crecido el triple en estos once últimos años, con lo que la participación de las exportaciones valencianas comparadas con las del resto de España han pasado del del 12% en 1985 a ser el 9% en 1995.

CUADRO 1.31.- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE FRUTAS NO CÍTRICAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

| | PRODUCCIÓN | EXPORTACIÓN | %EXPORTACION PRODUCCIÓN |
|------|------------|-------------|-------------------------|
| 1985 | 691 | 60 | 8,7 |
| 1986 | 650 | 73 | 11,2 |
| 1987 | 657 | 90 | 13,7 |
| 1988 | 520 | 95 | 18,3 |
| 1989 | 631 | 104 | 16,5 |
| 1990 | 564 | 102 | 18,1 |
| 1991 | 581 | 145 | 24,9 |
| 1992 | 593 | 151 | 25,5 |
| 1993 | 530 | 161 | 30,4 |
| 1994 | 521 | 162 | 31,1 |
| 1995 | 519 | 135 | 26,0 |

Datos: en miles de toneladas.

Fuente: Informe del Sector Agrari Valencià 1993. Serveis d'Estudis Agraris. Conselleria D'Agricultura i Pesca. Generalitat Valenciana.

En el cuadro anterior se observa como a pesar que la producción de frutas no cítricas disminuye, en la Comunidad Valenciana, la exportación aumenta, debido a la mayor orientación de las producciones de frutas hacia los

mercados exteriores y también a la mayor capacidad comercializadora hacia el exterior de las empresas valencianas.

Las exportaciones valencianas han crecido menos que la media de las exportaciones españolas de frutas no cítricas, no obstante, las importaciones de frutas han crecido de forma más considerable.

CUADRO 1.32.- EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE HORTALIZAS DESDE 1985 A 1995..

| | IMPORTACIONES ESPAÑA | % | EXPORTACIONES ESPAÑA | % |
|------|-------------------------|-------|-------------------------|-----|
| 1985 | 32 | 100 | 489 | 100 |
| 1986 | 44 | 138 | 585 | 120 |
| 1987 | 79 | 247 | 663 | 136 |
| 1988 | 84 | 263 | 696 | 142 |
| 1989 | 109 | 341 | 644 | 132 |
| 1990 | 232 | 725 | 629 | 129 |
| 1991 | 256 | 800 | 829 | 170 |
| 1992 | 345 | 1.078 | 816 | 167 |
| 1993 | 305 | 953 | 1.006 | 206 |
| 1994 | 447 | 1.397 | 1.196 | 245 |
| 1995 | 532 | 1.663 | 1.481 | 303 |

Datos: en miles de toneladas.
Dirección General de Aduanas.

Como puede comprobarse en el cuadro anterior, las exportaciones españolas de frutas no cítricas crecieron de 1985 a 1995 al triple, pasando de unas exportaciones en 1985 de 489.000 toneladas, a unas exportaciones en 1995 de 1.481.000 toneladas significando la buena aceptación exterior de las frutas no cítricas españolas

El crecimiento de las exportaciones de frutas no cítricas también se ha debido a la mayor orientación de los productores hacia las demandas de los mercados de destino en cuanto a producto, gama, calendarios de comercialización y estado fitosanitario y de presentación de la fruta.

El crecimiento de las importaciones españolas de frutas no cítricas ha sido exponencial, pasando de 32.000 toneladas en 1985 a 532.000 toneladas en 1995, habiendo multiplicado la cifra inicial en más de dieciséis veces. Son de destacar las importaciones de manzanas y bananas, en competencia directa con las producciones españolas. El tercer producto importado en cuanto a volumen es el kiwi, de rápida aceptación entre los consumidores españoles a partir de los años 90.

1.3.- Las empresas de distribución comercial alimentaria europea.

Como se ha señalado anteriormente, el Sector Hortofrutícola Valenciano está orientado preferentemente a la exportación, y a su vez, el mercado de destino preferente es la Unión Europea. Es conveniente por tanto analizar las empresas de distribución que comercializan los productos hortofrutícolas valencianos.

El 80% de las exportaciones valencianas de productos hortofrutícolas se destina a la Unión Europea de los Doce países, si ampliamos a los tres países incorporados, Austria, Suecia y Finlandia, la Unión Europea de los Quince absorbe el 90% de las exportaciones valencianas.

El primer hecho importante a reflejar en los **cambios producidos en la Distribución Comercial, es el propio proceso de integración europea del mercado alimentario, motivado por la homogeneización de gustos, tendencias y hábitos de los consumidores europeos y la concentración de grandes fabricantes y marcas y sobre todo por la concentración de las grandes empresas de distribución europea. Los detallistas decisores de compra de alimentación europeos son cada vez menos y tienen mayor poder.**

Las cinco primeras empresas de cada país de la Europa Occidental, exceptuando Grecia, España y Portugal, cubren entre el 60 y el 90% de la distribución de alimentación total comprada en estos países.

La importancia de la cifra de negocios de las diez primeras empresas de distribución alimentaria europea queda reflejada en el cuadro siguiente:

CUADRO 1.33.- RANKING DE LAS 10 PRIMERAS EMPRESAS EN LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EUROPEA (1994).

| | C.N. MUNDO | PAIS | C.N. EUROPA | Nº EU |
|---------------------|------------|-------------|-------------|-------|
| METRO-GRUPPE | 6.250 | ALEMANIA | 5.000 | 1 |
| TENGMANN | 4.125 | ALEMANIA | 2.650 | 7 |
| CARREFOUR EU | 3.300 | FRANCIA | 2.950 | 4 |
| REWE | 3.250 | ALEMANIA | 3.250 | 2 |
| PROMODES | 3.150 | FRANCIA | 3.075 | 3 |
| LECLERC | 2.850 | FRANCIA | 2.850 | 5 |
| INTERMARCHE | 2.850 | FRANCIA | 2.850 | 6 |
| ALDI | 2.750 | ALEMANIA | 2.550 | 8 |
| EDEKA | 2.450 | ALEMANIA | 2.450 | 9 |
| SAINSBURY'S | 2.275 | REINO UNIDO | 1.500 | 10 |

Datos: C.N.: Ventas en miles de millones de pesetas.

Fuente: Estudio realizado por la Association Nationale Interprofessionnelle de L'Horticulture (ANIHORT).

Otro fenómeno ocurrido en el **proceso de concentración de la distribución comercial, tratando de ganar tamaño es la aparición y desarrollo de las Eurocentrales de compra**, que son grupos de empresas de distribución comercial establecidos en distintos países que se asocian en una eurocentral para intercambiar información, tecnología y sobre todo para

comprar conjuntamente, aumentando el tamaño y el poder de compra del distribuidor frente al fabricante o productor.

Los nueve grandes grupos europeos de distribución comercial organizados en eurocentrales de compra, significaron en 1992 el 50% de la distribución alimentaria europea.

CUADRO 1,34.- GRANDES GRUPOS EUROPEOS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL (1992).

| | CIFRA NEGOCIOS | % | % ACUMULADO |
|--------------|----------------|-----|-------------|
| EMD | 125.237 | 9.7 | 9.7 |
| DEURO/MIAG | 112.313 | 8.8 | 18.5 |
| AMS | 96.779 | 7.5 | 26.0 |
| EUROGROUP | 92.411 | 7.2 | 33.2 |
| C.E.M. | 77.293 | 6.0 | 39.2 |
| BIGS | 63.417 | 4.9 | 44.1 |
| ALDI EUROPA | 32.530 | 2.5 | 46.6 |
| TENGELMAN EU | 25.370 | 2.0 | 48.6 |
| LIDL EUROPA | 11.095 | 0.9 | 49.5 |

Datos: Cifra de Negocio en millones de DM.
Fuente: M+M EURODATA.

Si se analiza con más detalle la distribución comercial europea, se puede ver que existen dos grandes modelos perfectamente diferenciados:

El modelo que se está aplicando en Francia y Alemania, muy orientado hacia la compra, el volumen y el precio, con predominio de las fórmulas comerciales del hipermercado y del *discount*, con cuotas del 46% y 37% para el hipermercado en Francia y Alemania y 21% y 9% respectivamente para el *discount*. Su política de crecimiento se basa en la compra de compañías y en nuevas aperturas. Su relación con los proveedores es de competencia dura, se va a la búsqueda del mejor precio en cada momento.

El segundo modelo es el de Reino Unido y Holanda, con orientaciones de los detallistas a la gama, los nuevos productos y las especialidades en productos frescos y perecederos. Su fórmula comercial predominante es el supermercado, con cuotas del 40% en Reino Unido y 43% en Holanda. La relación con fabricantes y proveedores se basa más en las alianzas puntuales y en la cooperación comercial.

En lo que respecta a la **distribución de frutas y hortalizas, el papel que desempeña la gran distribución**, representada por los hipermercados, supermercados, autoservicios y discounts **es cada vez mayor** y crece anualmente a ritmos próximos al 3% anual de media para la Unión Europea.

Según un estudio realizado en **1991** por Landell Mills para la propia Unión Europea, **la gran distribución representaba por término medio el 37% de las ventas de frutas y hortalizas de la Unión Europea**. La participación por países es distinta según el grado de desarrollo de la gran distribución en dicho país.

CUADRO 1.35.- CUOTAS DE PARTICIPACIÓN DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN EN LAS VENTAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN 1991.

| PAIS | % |
|-------------------------|-----------|
| DINAMARCA | 70 |
| IRLANDA | 58 |
| FRANCIA | 49 |
| PORTUGAL | 48 |
| ALEMANIA | 41 |
| HOLANDA | 39 |
| REINO UNIDO | 37 |
| LUXEMBURGO | 36 |
| BELGICA | 28 |
| ITALIA | 27 |
| ESPAÑA | 19 |
| GRECIA | 19 |
| MEDIA U. EUROPEA | 38 |

Fuente: U.E. Elaborado por Landell Mills.

Según las estimaciones realizadas, **en 1995, la gran distribución comercializa alrededor del 50% de las frutas y hortalizas de la Unión Europea de los Quince**, motivado fundamentalmente por la mayor cuota global que en el mercado alimentario van consiguiendo; el interés de incrementar la venta de estos productos que pueden aportar mayores márgenes que la alimentación seca y mayor poder de atracción y frecuencia de compra en el consumidor; a las posibilidades de aplicar estrategias de diferenciación en sus establecimientos comerciales y en suma a la gran capacidad que tienen para dar respuesta a las exigencias de calidad, frescura, surtido y precio que demanda el consumidor.

1.4.- Las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas en la Comunidad Valenciana.

En la comercialización de frutas y hortalizas, tras su producción en el campo intervienen distintos agentes. Los cuatro eslabones básicos de la cadena de producción-distribución son:

- **Los productores:** formados por grandes productores individuales, o productores asociados en SAT¹⁵, o cooperativas.
- **Los mayoristas en origen:** compradores y elaboradores de producto en sus propias centrales hortofrutícolas.
- **Los mayoristas en destino:** ubicados en los mercados centrales o próximos a los grandes centros de consumo. Adquieren sus mercancías de los productores o de los mayoristas en origen.
- **Los detallistas:** son tiendas o cadenas de tiendas, autoservicios, supermercados o hipermercados. Pueden abastecerse directamente de los productores asociados o de los mayoristas en origen o en destino.

Normalmente estas cuatro figuras no se dan en su estado puro, por ejemplo existen productores organizados que a su vez tienen sus propias empresas mayoristas en destino o bien detallistas que disponen de empresas filiales que actúan como mayoristas en origen. Por otra parte también existen innumerables **agentes** que realizan funciones de intermediación entre productores y mayoristas en origen o entre detallistas y mayoristas en origen, etc. Agentes que alargan el canal de comercialización y disminuyen el valor añadido recibido por cada una de las partes, aunque la tendencia clara es al acortamiento del canal.

La comercialización realizada en España por las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH), reconocidas y calificadas por la Legislación comunitaria para la regulación del sector, es a todas luces **insuficiente** sobre todo si la comparamos con la comercialización realizada por otros países comunitarios de agriculturas más avanzadas.

15 Iniciales de Sociedades Agrarias de Transformación.

CUADRO 1.36.- PRODUCCIÓN COMERCIALIZADA POR LAS OPFH DE LOS PAÍSES DE LA U.E.

| | CITRICOS | FRUTAS | HORTALIZAS |
|---------------|----------|--------|------------|
| BELGICA | - | 55 | 55 |
| DINAMARCA | - | 54 | 64 |
| ALEMANIA | - | 67 | 35 |
| FRANCIA | 65 | 53 | 60 |
| IRLANDA | - | 2 | 7 |
| ITALIA | 61 | 60 | 28 |
| HOLANDA | - | 80 | 95 |
| GRAN BRETAGNA | - | 18 | 2 |
| ESPAÑA | 25 | 24 | 7 |

Datos en porcentajes sobre la comercialización total.

Fuente: García, T. y Langreo, A. (1993), "Frutas y hortalizas frescas, un sector líder con problemas". Distribución y Consumo nº 11.

El 31-12-94 existían en España 399 OPFH, de las que 165 corresponden a la Comunidad Valenciana, siendo 132 de éstas también Organizaciones de Productores de Cítricos, que agrupan a 236.333 socios agricultores españoles y comercializan 2,37 millones de toneladas de hortalizas, cítricos y frutas no cítricas.

El porcentaje comercializado a través de las OPFH de la Comunidad Valenciana es bastante superior que en el resto de España, como puede verse en el cuadro siguiente:

CUADRO 1.37.- COMERCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE OPFH EN LA COMUNIDAD VALENCIANA Y ESPAÑA.

| | C.V. 1993 | ESPAÑA 1993 % |
|--------------------|--------------|------------------|
| CITRICOS | 34 | 25 |
| FRUTAS NO CITRICAS | 38 | 24 |
| HORTALIZAS | 9 | 7 |

Fuente: Ferrer, J. M. (1995). Nuevas Políticas para el sector hortofrutícola. Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana.

Aunque la participación de la Comunidad Valenciana es superior a la del resto del estado español, todavía está a niveles muy inferiores a los niveles de los países próximos, como Italia o Francia, que podrían servir de referencia para la Comunidad Valenciana.

La necesidad de disponer de Centrales Hortofrutícolas, modernas, de tamaño adecuado para conseguir un buen nivel de costes, con tecnología de preparación y manipulado de las frutas y hortalizas actualizado, que asegure los niveles de calidad que exige el mercado, está llevando a la necesidad de iniciar procesos de concentración de la oferta y suprimir a los mayoristas sin central. Las centrales son normalmente propiedad de los mayoristas en origen, de grandes productores-comercializadores o bien de Cooperativas o SAT.

La cuota de mercado de estas empresas distribuidoras es reducida. Según Alimarket, en 1991, **las 100 primeras empresas distribuidoras de productos hortofrutícolas españolas sólo reúnen el 30% de la producción comercializada del sector**, llegando a comercializar en dicho año 3,4 Millones de toneladas. De estas 100 primeras empresas españolas 48 son cooperativas o SAT y seguramente calificadas como OPFH.

En la Comunidad Valenciana, actualmente existen unas 500 empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas, de ellas 165 son OPFH y el resto son mayoristas en origen, principalmente sin producción o con porcentajes de producción que no llega al 5% de la cantidad total comercializada.

Las OPFH de la Comunidad Valenciana, comercializan el 34% de los cítricos, el 38% de las frutas no cítricas y el 9% de las hortalizas producidas (1994) y asocian a más de 80.000 socios productores, que representan a más del 60% de los productores Titulares de explotaciones.

Dada la **importancia del asociacionismo agrario en la Comunidad Valenciana** y en la Unión Europea y la importancia futura que va a desempeñar, se procede a analizar la realidad del cooperativismo agrario valenciano en el sector hortofrutícola.

Las 126 cooperativas y 30 SAT de la Comunidad Valenciana que realizan actividades en el sector hortofrutícola comercializaron en 1993 un total de 1.216.924 toneladas de cítricos, el 38% de la producción, 122.171 toneladas de hortalizas, el 13% del sector y 97.193 toneladas de frutas no cítricas que puede representar el 21% del sector.

CUADRO 1.38.- EL SECTOR ASOCIATIVO VALENCIANO EN 1993

| | | COOPERATIVAS | S.A.T. | TOTAL |
|---------------------|---------------------|--------------|---------|-----------|
| | Nº ENTIDADES | 126 | 30 | 156 |
| | Nº SOCIOS | 54.851 | 3.109 | 57.960 |
| EXTENSIONES | HORTALIZAS | 5.608 | 35 | 5.643 |
| | FRUTAS | 19.354 | 1.027 | 20.381 |
| | CITRICOS | 449.948 | 9.260 | 59.208 |
| PRODUCCIONES | HORTALIZAS | 121.409 | 762 | 122.171 |
| | FRUTAS | 91.674 | 5.519 | 97.193 |
| | CITRICOS | 1.041.656 | 175.268 | 1.216.924 |

Datos: Superficie en hectáreas y producciones en toneladas.

Fuente: Planells, J. M. (1995): "Un modelo de integración cooperativa para el sector agrario", Fecoav, II Congreso Cooperativismo Agrario Valenciano.

El **tamaño** de las entidades asociativas valencianas es en su gran mayoría **insuficiente** para poder afrontar con capacidad empresarial, tecnología, calidad y costos, las demandas y **exigencias del sector de la Distribución Comercial**.

CUADRO 1.39.- DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO DE LAS ENTIDADES HORTOFRUTÍCOLAS ASOCIATIVAS VALENCIANAS.

| | COOPERATIVAS | S.A.T. | TOTAL |
|------------------------------|--------------|-----------|------------|
| Menos de 1.000 Toneladas | 1 | 1 | 1 |
| De 1.001 a 2.500 Toneladas | 11 | 4 | 15 |
| De 2.501 a 5.000 Toneladas | 30 | 8 | 38 |
| De 5.001 a 10.000 Toneladas | 51 | 6 | 57 |
| De 10.001 a 20.000 Toneladas | 22 | 2 | 24 |
| De más de 20.000 Toneladas | 11 | 2 | 13 |
| TOTALES | 126 | 23 | 149 |

Datos: en nº de entidades.

Fuente: Planells, J. M. (1995): "Un modelo de Integración cooperativa para el sector agrario", FECOAV, II Congreso Cooperativismo Agrario Valenciano.

Según los expertos del sector, se estima que el dimensionamiento de las centrales hortofrutícolas adecuado sería de 50.000 Toneladas, con ello se podría disponer de la tecnología necesaria en unas instalaciones adecuadas, un equipo profesional capacitado y costes competitivos.

Una realidad asociativa de segundo grado en el cooperativismo agrario valenciano es **ANECOOP, empresa líder española de comercialización de productos hortofrutícolas, una de las cinco empresas más importantes de la Unión Europea y primer exportador de cítricos de la cuenca mediterránea.**

ANECOOP asocia a 136 cooperativas del estado español, de éstas, 98 son de la Comunidad Valenciana y 38 de otras ocho Comunidades Autónomas. También asocia a tres consorcios cooperativos que agrupan en total a 18 cooperativas. Su actividad comercializadora se orienta preferentemente hacia los cítricos, hortalizas, frutas no cítricas y vinos.

Los objetivos de Anecoop son: concentrar la oferta de productos de sus socios, diversificarla en plazo y suministro, acercar la producción a la distribución y el consumo y promover profesionalidad empresarial en el sector y cuantas actividades complementarias a la comercialización que mejoren la calidad de vida de los agricultores socios de las cooperativas asociadas.

Aparte de su central de operaciones ubicada en Valencia, dispone de oficinas en Murcia, Almería y Sevilla. Cuenta además con una red comercial exterior formada por una empresa participada que realiza la actividad de operador logístico de frutas y hortalizas procedentes de todo el mundo en Alemania, empresas filiales participadas que actúan como mayoristas en destino en Francia, Alemania y Reino Unido. También cuenta con oficinas comerciales de representación con personal propio en la República Checa, Finlandia, Polonia y Suiza.

ANECOOP también es el **segundo accionista mayoritario de AGRICONSA**, empresa dedicada a la transformación en conservas y zumos de cítricos, frutas y verduras, para su posterior comercialización.

Los datos más significativos de la empresa son los siguientes:

CUADRO 1.40.- ANECOOP: EVOLUCIÓN DE VOLUMENES Y VENTAS.

| | 1989-90 | 1990-91 | 1991-92 | 1992-93 | 1994 | 1994-95 | 1995-96 |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VOL. CITRICOS | 161.519 | 172.276 | 173.774 | 237.461 | 243.904 | 259.803 | 239.181 |
| VOL. FRUTAS | 14.706 | 32.930 | 44.028 | 58.039 | 73.388 | 88.351 | 104.724 |
| VOL. HORTALIZAS | 20.219 | 22.692 | 29.054 | 39.296 | 45.736 | 45.744 | 63.189 |
| VOL. TOTAL F.H. | 196.444 | 227.898 | 246.856 | 334.796 | 363.025 | 393.898 | 407.094 |
| VOL. VINOS | 49.980 | 237.541 | 312.015 | 376.031 | 230.621 | 84.865 | 90.597 |
| VENTAS | 12.757 | 17.236 | 19.822 | 24.857 | 32.002 | 32.731 | 37.402 |

Datos: Volúmenes en Toneladas y Hl.(vinos). Ventas en millones de pesetas.

Fuente: Planells, J. M. (1995): "Un modelo de integración cooperativa para el sector agrario", FECOAV, II Congreso Cooperativismo Agrario Valenciano. Memorias de ANECOOP 1989-90 a 1994-95 y Elaboración propia.

La comercialización de Anecoop se desarrolla en más de treinta países, preferentemente de la Unión Europea que representan el 80% en volumen económico, el 17% en otros países del resto de Europa y el 3% en países del resto del mundo.

Además de la actividad de comercialización desarrolla otras actividades de experimentación, mejora de cultivos, desarrollo de la producción controlada, mejora de almacenes, mejora de la calidad y actividades formativas dirigidas a su personal y al de las cooperativas asociadas.

Bibliografía.-

- Aecoc, (1994): *El sector español de frutas y hortalizas en la década de los 90*, Andersen Consulting, Euroagro, Valencia.
- Anecoop, (1990-1997): "Memorias Anuales", Edita Anecoop, València.
- Aldanondo, A. M. (1992): *Capacidad tecnológica y división internacional del trabajo en agricultura*, MAPA, Madrid.
- Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Alimarket, (1994): "Informe anual 1993", *Alimarket*.
- Arnalte, E. (1991): *La política de estructuras en la agricultura valenciana*, Estructura Económica de la Comunidad Valenciana, Espasa Calpe, Madrid.
- Barceló, L. V. (1991): *Política Agroalimentaria Valenciana*, Fundación Cañada-Blanch, Torrent (València).
- (1993): "La anticompetitividad del sector hortofrutícola español", *El Boletín*, nº 2, MAPA, Madrid.
- , y García Álvarez-Coque, J. M. (1987): *El futuro de la política agrícola común y la economía española*, Mundi-Prensa, Madrid.
- , y Cebrián, E. (1995): "La diversificación de la producción como amenaza para los productores tradicionales", *Distribución y Consumo*, nº 22, Mercasa, Madrid.
- Barco, E. (1995): "Frutas y Hortalizas", *Distribución y Consumo*, nº 22, Mercasa, Madrid.
- (1993): "Conservas y transformados vegetales", *Distribución y Consumo* nº 11, Mercasa, Madrid.
- Billón, M. (1995): *La exportación hortofrutícola*, MAPA, Madrid.
- Briz J., y Martín M. (1991): *Políticas comerciales internacionales agrarias*, Editorial Agrícola Española, Madrid.
- Bueno, E. (1987): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, Madrid.
- CCAE, (1996): *Presente y futuro de la agricultura española*, Edita Confederación de Cooperativas Agrarias de España, Madrid.
- Cramer, G., y Jensen C. (1990): *Economía agrícola y agroempresas*, Cecsca, México.
- Delpeuch, B. (1989): *Las interrelaciones agroalimentarias norte-sur*, Iepala Editorial, València.
- FAO, (varios años): *Anuario de Producción*, Roma.
- FAO, (varios años): *Anuario de Comercio*, Roma.
- Ferrer, J. M. (1995): "El sector hortofrutícola y la industria agroalimentaria en la Comunidad Valenciana", en Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Farrán, J. (1992): *Comercialización agroalimentaria*, Ediciones Universitarias de Navarra, Pamplona.
- García Álvarez-Coque, J. M. (1995): "La competencia de los países en desarrollo, ¿Una amenaza para el sector hortofrutícola europeo?", en Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- García, T., y Langreo, A. (1993): "Frutas y hortalizas frescas un sector líder con problemas", *Distribución y Consumo*, nº 11, Mercasa.
- (1993): "La coordinación vertical del sector agroalimentario en Europa", *El Boletín*, nº 3, MAPA, Madrid.
- Institut Valencià d'Estadística, (1986 a 1995): *Anuari Estadístic Comunitat Valenciana*, Generalitat Valenciana, València.
- Julià, J. F. y Server, R. J. (1989): *Las organizaciones y agrupaciones de productores agrarios en España y la CEE*, MAPA, Madrid.
- Julià, J. F. y Server, R. J. (1995): "Las organizaciones de productores de frutas y hortalizas en el marco de la política agraria", en Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- MAPA, (1994): "Documento de Reflexión sobre el sector de las frutas y hortalizas", Aportación Española a la reforma de la OCM, Fotocopiado, MAPA, Madrid.
- (1995): *Anuario de Estadística Agraria 1993*, MAPA, Madrid.
- Maté, V., (1997): "Frutas y verduras reclaman un plan de competitividad", *El País Negocios* (11 de Mayo de 1997), Madrid.
- MICYT, (1993): "Campaña de cítricos 1991/92", Secretaría de Estado de Comercio, Dirección Territorial de Valencia, Valencia.
- Martín, E. (1993): "La hortofruticultura española ante el Mercado Único, historia de una crisis", *Distribución y Consumo*, nº 11, Mercasa, Madrid.
- Martínez, J. A., Pedreño, A. y Reig, E. (1992): *Estructura económica de la Comunidad Valenciana*, Espasa Calpe, Madrid.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- Mir, J., Mollá, A. y Martínez, J. A. (1995): *Estrategias de Marketing para el Sector Hortofrutícola Valenciano*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Planells, J. M. (1995): "Un modelo de integración cooperativa para el sector agrario", FECOAV, II Congreso Cooperativismo Agrario Valenciano, València.
- Roland Berger & Partner, International Management Consultants, (1994): *La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993*, Roland Berger, Madrid.
- Salom, F., Sanz, J. y Siguán, A. (1995): "La producción, el comercio y el consumo mundial de frutas y hortalizas", en Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Servei d'Estudis Agraris i Comunitaris, (1984 - 1995): *Informe del Sector Agrari Valencià*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.

Siguán, A. (1994): *El consumo de alimentos en Alemania, interpretación del cambio en el consumo de los productos hortofrutícolas desde una perspectiva socio-cultural*, Generalitat Valenciana, València.

- (1993): "El consumo futuro de los productos hortofrutícolas", *El Boletín*, nº 6, MAPA, Madrid.

- (1995): "Comercialización, el poder de la distribución en la «cadena» hortofrutícola", *Distribución y Consumo*, nº 22, Mercasa, Madrid.

Sorní, M. J. (1991): *La agricultura valenciana en la década de los años 80*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.

Vargas, A. (1995): *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario, concentración empresarial y asociacionismo*, Servicio de Publicaciones Universidad de Huelva, Huelva.

2.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO.

2.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO.

2.0.- Introducción.

La **mundialización de la economía** y la aceleración de los **cambios del entorno** hacia mayores niveles de **turbulencia** y complejidad exigen por parte de las empresas en particular, (y de los sectores en general), la **necesidad** de adoptar una **actitud estratégica**, así como, su materialización en la estrategia de la empresa o del sector, la planificación estratégica y la **Dirección Estratégica**, como enfoque innovador del *management* que se adapta a las nuevas necesidades y características de las empresas y de los sectores, y a su vez, del entorno en general.

Partiendo de la concepción de la **empresa como sistema**, y considerándola como un conjunto de elementos interdependientes relacionados en función de un fin u objetivo general que se fijará según cual sea el sistema socio-económico en el que la empresa desarrolla su actividad, y según cuales sean las aspiraciones de sus miembros, considerando al mismo tiempo a la empresa como un sistema abierto, artificial, creado por el hombre y a su vez socio-técnico, se aborda la función del **Management**, como vital para el funcionamiento de cualquier organización, que deberá integrar todos los elementos de la empresa entre sí, y con el entorno, para que pueda alcanzar los objetivos que se ha planteado conseguir¹.

Un supuesto básico de la teoría de sistemas y de la **contingencia**² es que debe haber congruencia entre la organización y su entorno y entre los diversos subsistemas. Los conceptos de sistemas y de la contingencia facilitan un diagnóstico más efectivo y aumenta la probabilidad de que se tomen decisiones efectivas adecuadas.

La Dirección Estratégica no puede concebirse sin una **búsqueda** constante de **flexibilidad**, **dinamismo** e **innovación** a nivel interno y a su vez una gran **capacidad de anticipación**, adaptación y cambio a los acontecimientos del entorno. Por ello, se enmarca la Dirección Estratégica desde un necesario enfoque contingente³ de la organización.

En el presente capítulo se pretende identificar el **entorno empresarial** y sus factores estratégicos, analizar el grado de **turbulencia** del entorno, conocer los aspectos básicos del **entorno competitivo**, exponer el **enfoque de la Dirección Estratégica** y analizar su validez para que una empresa pueda ser dirigida en un entorno turbulento. A continuación se propone analizar la estrategia y su proceso equilibrado de formulación y cómo pueden

¹ Un estudio más detallado y amplio sobre el concepto de partida de la empresa y sus relaciones con el entorno, unido al papel del *Management*, puede encontrarse en Menguzzato y Renau (1991).

² Para una ampliación del enfoque de sistemas y de contingencias, puede consultarse el capítulo 5 del manual de Kast y Rosenzweig (1992).

³ Sobre este enfoque se puede consultar también la Parte 9 de Chiavenato (1990).

identificarse estrategias para asegurar el futuro de una empresa o de un sector.

También este capítulo se plantea abordar a continuación el análisis del entorno general del Sector Hortofrutícola Valenciano, estudiando los factores de tipo económico, político, social y tecnológico, para conocer a continuación la necesidad e importancia de aplicar la Dirección Estratégica al sector hortofrutícola así como sus inconvenientes, dificultades, ventajas y los requisitos de una aplicación coherente.

2.1.- El entorno empresarial y sus factores estratégicos.

El entorno puede definirse como el **conjunto de factores o elementos externos que son relevantes y que pueden ejercer una influencia sobre la empresa**. Los elementos o factores del entorno producen impactos sobre todas las empresas o, más en concreto, sobre las empresas de una industria, un sector o una región de forma homogénea, proporcionando un marco de actuación general, aunque cada empresa reciba los impactos de forma distinta, en función de su realidad.

La Dirección Estratégica exige desde el inicio el conocimiento del entorno⁴ y la formulación de la estrategia significa el proceso de adaptación y anticipación de la empresa a su entorno. La **medida última del éxito** empresarial está en el **entorno**. Los factores o elementos del entorno que van a considerarse, serán agrupados bajo dos grandes epígrafes, el **entorno general** y el **entorno competitivo**. El entorno general⁵ incluye factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Entre los **factores económicos** que están incidiendo en las empresas y en los sectores se pueden destacar las siguientes variables:

- Oferta y demanda: Índices de actividad económica, producción y consumo.
- Producto Interior Bruto, del país, del sector o de la región.
- Trabajo: Población Activa, índices de actividad, niveles de empleo, tasa de desempleo.
- Inflación. Niveles, índices y tendencias.
- Niveles de inversión, consumo público y privado del país o región a considerar.
- Presupuestos generales del sector público. Déficit, endeudamiento, superávit, carga financiera.
- Sistema monetario. Tipos de cambio.
- Regulaciones o desregulaciones arancelarias. Situación y tendencia.
- Oferta, demanda y precios de materias primas y fuentes de energía básicas (Carbón, acero, petróleo, electricidad, gas, tierra, suelo industrial, suelo comercial.).
- Niveles de actividad, productividad y competitividad por sectores. (Primario, Secundario, Terciario).
- Importancia de sectores específicos: comercio, turismo, terciario avanzado, telecomunicaciones, infraestructuras, etc.
- Balanza comercial. General o por sectores, Déficit o superávit de la balanza comercial.

⁴ El análisis del entorno puede consultarse en Kast y Rosenzweig (1992) y en Menguzzato y Renau (1991).

⁵ Sobre el entorno general pueden verse numerosos manuales y enfoques que tratan del diagnóstico del entorno, del concepto, naturaleza y tipos de entornos y del estudio del entorno por diversos métodos. Una visión adaptada puede encontrarse en Bueno (1987), en Grima y Tena (1987), en Ventura (1994), en Grant (1996), en Navas y Guerras (1996) y en Johnson y Scholes (1997).

- Competitividad del país en general.
- Grado de internacionalización de la competencia.
- Mercados Financieros. Disponibilidad de capitales, créditos y tipos de interés.

Los **factores políticos** incluyen todo un conjunto de hechos que relacionan las empresas con los distintos poderes públicos. En cada país dependerá del sistema político, de las instituciones que genere y de los poderes públicos que emanen poder e influencia. En el estado español y de forma similar en otros estados de la Unión Europea, existen varios niveles de autoridad: la local, la autonómica o regional, la estatal y la de la propia Unión Europea que cada vez ejerce una mayor influencia. Entre las variables a contemplar en el análisis de los factores públicos destacan:

- Sistema institucional. Poderes legislativo, ejecutivo y judicial. Niveles de la autoridad política: local, autonómica, estatal o supra-estatal.
- Incidencia del programa político del partido, grupo o coalición política mayoritaria a nivel local, autonómico, estatal o supra-estatal.
- Estabilidad y riesgo político a nivel local, autonómico, estatal, supra-estatal o regional-mundial. (Ejemplo: Mediterráneo, Magreb, Sudeste asiático, etc.)
- Disposiciones legales, decretos, directivas u órdenes de los distintos poderes públicos y niveles de autoridad.
- Armonizaciones legales, fiscales, arancelarias, de movimiento y disposición de capitales.
- Legislación sobre patentes, marcas, seguridad e higiene, publicidad, defensa del consumidor, anticontaminación y defensa del medio ambiente, etc.
- Medidas legales *antitrust* o anti *dumping* económico o social.
- Nivel de subsidios y ayudas oficiales de los gobiernos local, autonómico, estatal o supra-estatal.
- Desbloqueo de relaciones Este-Oeste: Consecuencias respecto a la oferta, demanda, ayuda internacional.
- Nuevos desequilibrios Norte-Sur. Consecuencias migratorias, ayuda internacional.
- Tendencias de integración supra-estatal: Ampliación de la Unión Europea, Zona de Libre Comercio EEUU, Méjico y Canadá. América del Sur, África, Asia, etc.
- Nuevos países emergentes en el campo de la industrialización y cuotas de mercado mundial crecientes.
- Países en declive.
- Acuerdos del G.A.T.T. Desregulación en el comercio internacional mundial.
- Guerras y conflictos bélicos abiertos o latentes.

Los **factores sociales** analizan las tendencias a nivel demográfico y cultural que pueden tener una incidencia en las empresas y sectores en general. Los cambios que se producen en las personas, valores, estilos de vida, son a veces difíciles de prever, pero tienen una importancia y unas repercusiones clave en las empresas. Algunos factores específicos pueden ser los siguientes:

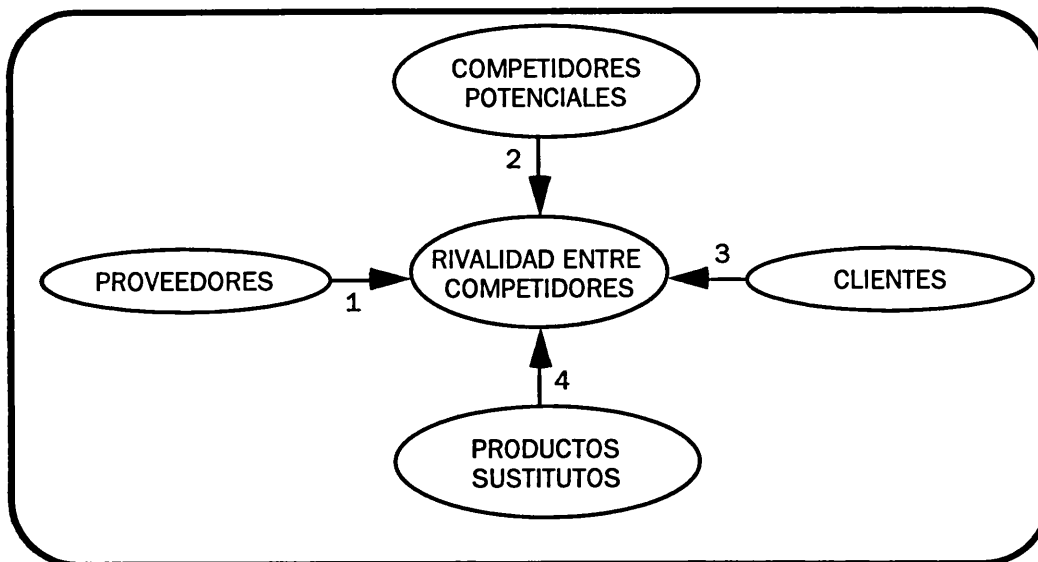
- Estructura de la población: niveles de natalidad, mortalidad, tamaño de la unidad familiar, evolución de la pirámide poblacional.
- Principios, valores y creencias de la sociedad respecto a la familia, el trabajo, la empresa, el ocio, la política, la participación ciudadana, el consumo, la riqueza.
- Estilos de vida y comportamientos básicos.
- Influencia de las modas.
- Valores ecológicos. Protección del medio ambiente.
- Valores respecto a la figura del empresario, del trabajador, de las relaciones laborales, del beneficio de la empresa, etc.
- Influencia de las religiones, de la tradición, de las costumbres heredadas del pasado, etc.
- Nuevos valores emergentes, -pacifismo, solidaridad, identidad comunitaria, etc.-.

Los **factores tecnológicos** incluyen aquellos aspectos estratégicos que se derivan del empleo de la ciencia y de la técnica en relación con la producción, los nuevos productos, procesos o materiales, la distribución e incluso los instrumentos de gestión. Algunas de las variables tecnológicas no sectoriales son las siguientes:

- Cambios tecnológicos.
- Biotecnología.
- Nuevos materiales.
- Nuevas fuentes de energía.
- Cambios producidos por los sistemas informáticos.
- Cambios fruto de los avances en telecomunicaciones.
- Avances en tecnología de productos.
- Nuevos medios de transporte. Costes.
- La automatización.
- La robótica.
- La computerización.
- La ofimática y telemática.
- Los sistemas de información.
- Los nuevos productos y nuevos procesos.
- Los descubrimientos científicos y técnicos en general y la investigación y desarrollo.
- Avances en sistemas y tecnologías del reciclaje.

El otro aspecto del análisis del entorno, -el que ha sido denominado **análisis del entorno competitivo**- trata de reunir la información relevante de las cinco fuerzas⁶ competitivas. Se trata en definitiva del análisis del entorno próximo de la empresa en el que se deberán analizar los competidores actuales del sector y la **rivalidad competitiva** existente entre ellos, los **competidores potenciales**, así como las **barreras de entrada** y de salida del sector, los **proveedores** y su **poder de negociación**, los **clientes** y también el **poder de negociación** que estos detentan así como los productos o servicios sustitutos y la amenaza que puedan representar la existencia de nuevos **productos sustitutos**. El análisis de estas cinco fuerzas competitivas⁷ supone un elemento básico en el análisis, diseño y elección de la estrategia empresarial.

CUADRO 2.1.- FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL.



- 1.- Poder de negociación de los proveedores.
- 2.- Amenaza de nuevos competidores. Barreras de entrada.
- 3.- Poder negociador de los clientes.
- 4.- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Fuente. Estrategia Competitiva. Porter. 1982.

El entorno competitivo es fundamental para la elección de la estrategia⁸, deben analizarse en profundidad las cinco fuerzas para definir y defender una posición competitiva que genere ventajas respecto a los competidores

⁶ El análisis estructural de las fuerzas que mueven un la competencia en un sector pueden estudiarse fuerza por fuerza y también para sectores genéricos o para sectores fragmentados, maduros, emergentes o en tránsito hacia la madurez. Ver en Porter (1982), en Ventura (1994), en Grant (1996), en Johnson y Scholes (1997) y en Navas y Guerras (1996).

⁷ Una adaptación y desarrollo del análisis del entorno competitivo basado en el estudio de las 5 fuerzas de Porter puede encontrarse en Ventura (1994), Strategor (1995), en Grant (1996), en Johnson y Scholes (1997) y en Navas y Guerras (1996).

⁸ Se puede consultar el artículo de Porter (1979): Analiza como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia.

directos, a la entrada de nuevos competidores en el sector o bien a los numerosos productos sustitutos con los que se pueda encontrar.

El entorno que va a interesar conocer en profundidad del Sector Hortofrutícola Valenciano es el entorno competitivo, en la medida que abarca todos aquellos aspectos básicos en los que se enfrentan las empresas que compiten entre sí en el propio sector.

En la medida que en los años 80 y lo que se lleva de los años 90, ha habido un aumento espectacular de la aplicación de las estrategias de cooperación⁹, se deberá completar el análisis del entorno competitivo incluyendo el análisis de la cooperación entre empresas competidoras, proveedoras, clientes y complementarias en general.

Se considera que un **factor del entorno influye estratégicamente** sobre la empresa o el sector cuando se producen los siguientes requisitos:

- tiene repercusiones sobre la estrategia actual o futura de la empresa.
- es un **factor crítico**, es decir, su impacto sobre la empresa es apreciable.
- requiere todo un conjunto de acciones urgentes por parte de la empresa.

Las fuentes de información sobre el entorno a las que se puede acudir quedan reflejadas en el cuadro (Mac-Millan, adaptado por F. Aguilar, 1967; p.6 y recogido por Tena, J., 1992; p. 37) siguiente:

⁹ Sobre las estrategias de cooperación puede consultarse Menguzzato (1992).

CUADRO 2.2.- FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO.

| FUENTES EXTERNAS | FUENTES INTERNAS |
|--|--|
| <p>Fuentes Personales</p> <p>Red de contactos personales: clientes, proveedores de materias primas, equipos y componentes, bancos, proveedores de servicios profesionales: consultores, auditores, etc. escuelas de negocios, etc. asociaciones profesionales, culturales o deportivas. Otros: encuentros casuales, entrevistas, etc. Observación.</p> | <p>Fuentes Personales</p> <p>Según la posición jerárquica: Superiores, pares, subordinados. Según el carácter formal o informal. Según el área funcional: Dirección General, Marketing, Producción, Económica-financiera, Personal, Investigación y Desarrollo, etc.</p> |
| <p>Fuentes Impersonales</p> <p>Publicaciones: publicaciones especializadas: revistas, informes técnicos o de sector. publicaciones no especializadas: periódicos, revistas. Bases de datos. Otras fuentes impersonales: documentos emanados de: conferencias, ferias, congresos, exposiciones, cursos, seminarios.</p> | <p>Fuentes Impersonales</p> <p>Informes periódicos de los departamentos. Catálogos y material publicitario o promocional. Manuales técnicos y de mantenimiento. Informes específicos de departamentos. Circulares de información sobre el entorno y los competidores. Correo electrónico, - circulares, etc.</p> |

Fuente: Adaptado de F.Aguilar (1967): Scanning the Business Environment. Nueva York: Mac-Millan. Tena, J. (1992): El entorno de la empresa.

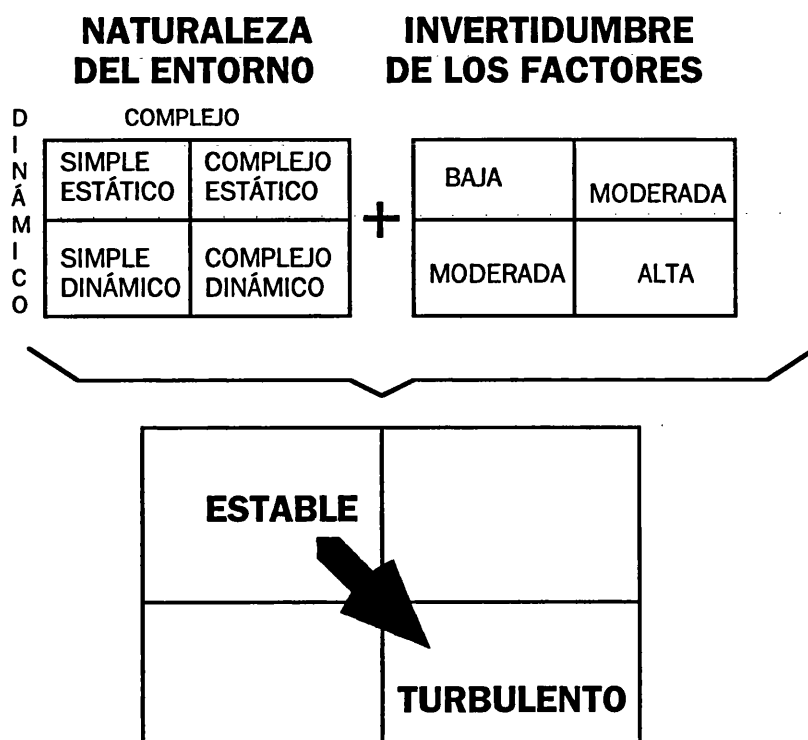
Del conjunto de los análisis del entorno a realizar, la empresa deberá identificar las **oportunidades y amenazas** que se le presentan y que sintetizan los aspectos favorables y desfavorables que el entorno ofrece y que por tanto deberán ser objeto de análisis, completado con el **análisis interno**, la **responsabilidad social** de la empresa y la **misión**, para definir los **objetivos** estratégicos y la propia **estrategia** empresarial.

Existen diversas **tipologías de entorno** y a su vez distintos modelos para identificar las propiedades del entorno, las causas del cambio en el entorno y la estructura del propio entorno¹⁰, que conviene dominar para elegir la estrategia más adecuada.

Conocer el tipo de entorno en el que la empresa actúa es muy importante porque en base a ello la empresa deberá definir el tipo de Dirección que emplee y la forma de actuar ante dicho entorno. Esta tarea de identificación del entorno es bastante compleja. Siguiendo a Grima y Tena (1987, p. 27), se presentan a continuación distintos tipos de entorno y su posible evolución:

¹⁰ Para un estudio en profundidad sobre los factores y tipos de entorno, se puede consultar en Menguzzato y Renau (1991), en Tena (1992), en Grant (1996) y en Johnson y Scholes (1997).

CUADRO 2.3.- TIPOS DE ENTORNO.



Fuente: Grima y Tena (1987)

Siguiendo las aportaciones elaboradas por Grima y Tena (1987) y en base a la observación de la evolución real del mismo entorno, el **incremento de la turbulencia** del entorno se describe en función de cuatro tendencias principales:

- El crecimiento del **grado de novedad de los cambios**, que están cada vez más desvinculados de experiencias pasadas.
- El crecimiento en la **intensidad del entorno**, entendiendo por intensidad, la cantidad de esfuerzo y energía (coste), que los miembros de una organización destinan a las interacciones mutuas.
- El aumento de la **velocidad de los cambios** en el entorno.
- El incremento de la **complejidad** del entorno.

La consecuencia clara es que un **entorno turbulento** viene caracterizado por el hecho de que los **acontecimientos clave** del entorno son cada vez **más difíciles de prever y más costosos de afrontar**.

Está claro que el entorno que envuelve a las empresas es cada vez más "turbulento", por la **complejidad** que entraña, por la **incertidumbre** que

genera, y también por el **bajo nivel de predictibilidad** de ciertos cambios que le confieren el carácter novedoso y desligado de experiencias pasadas.

La **evolución** del entorno empresarial en el contexto internacional a partir de la segunda mitad de los años setenta confirma esta situación de turbulencia del entorno, y en la medida que se acerca el final del siglo, se habla incluso de un **nuevo orden mundial**.

Los acontecimientos de los últimos años ponen de manifiesto que el presente que se está viviendo no es en absoluto ordinario. **Acontecimientos que rompen una época pasada**, tales como el colapso del comunismo, la unificación de Europa, la revolución de la información, la llegada de una ética ambiental, (Halal, 1995), la internacionalización y globalización de la competencia (globalización de los sectores y mercados, ampliación de los mercados), la ralentización del crecimiento económico, la desregulación del comercio mundial, la aceleración del progreso y cambio tecnológico, el acortamiento del ciclo de vida de los productos y servicios, la importancia de la tecnología de la información, los cambios en la estructura de la población y otros muchos acontecimientos indican que está surgiendo una **nueva era de los negocios mundiales**.

Según el proyecto "Mundo 2000" patrocinado por la World Fortune Society, centrado en la realización de un proceso de Dirección Estratégica mundial, entre las empresas, el gobierno, la educación y otros sectores de la sociedad para definir el sistema social que surja y ayudar a las instituciones a adaptarse a los cambios, define nueve "supertendencias", que resumen los rasgos fundamentales que caracterizan la forma que surge en el mundo a medida que este avanza a lo largo de una trayectoria de largo plazo hacia una **fase de madurez mundial** (Halal, 1995). Estas **tendencias** se resumen:

- Tendencia 1: Se duplica la población.
- Tendencia 2: Aumento de la producción industrial.
- Tendencia 3: El cableado del mundo.
- Tendencia 4: La revolución de la alta tecnología.
- Tendencia 5: Integración mundial.
- Tendencia 6: Diversidad y complejidad.
- Tendencia 7: Una norma universal para la libertad.
- Tendencia 8: El crimen, el terrorismo y la guerra continúan.
- Tendencia 9: Los valores trascendentes.

Estas tendencias ponen de manifiesto cinco grandes cuestiones que ponen **obstáculos al progreso** y que las empresas y los gobiernos deberán resolver:

- Primera cuestión: el salto hacia un nuevo orden mundial.
- Segunda cuestión: conciliación de los intereses económicos.
- Tercera cuestión: lograr un desarrollo sostenible.
- Cuarta cuestión: la gestión de la complejidad.
- Quinta cuestión: disminución de la diferencia Norte-Sur.

2.2.- El enfoque de la Dirección Estratégica.

Ante el entorno empresarial en el que están inmersas las empresas, se considera que la Dirección Estratégica **es la forma de dirección más apta para hacer frente a los cambios y a los retos que el entorno plantea** a las empresas¹¹, para poder competir con éxito con las demás empresas y para asegurar el futuro de las mismas.

El entorno empresarial que envuelve a las empresas se ha calificado como de “turbulento”, caracterizado por una gran complejidad, un gran dinamismo y un elevado nivel de incertidumbre. Frente a este entorno la Dirección Estratégica supone una **actitud estratégica**, significa un **proceso integrado**, que posteriormente se pasará a desarrollar.

Esta actitud estratégica significa desplazar el centro de interés de la empresa, basado en el ámbito interno de la empresa y en la **eficiencia**, a la **eficacia**, y especialmente, a las relaciones de la empresa con su entorno.

El directivo de empresa debe pasar de una orientación a la producción, a las ventas o al marketing¹² a una **orientación estratégica** basada en una actitud adaptativa y sobre todo anticipadora de los cambios que se producen en el entorno, con un rechazo constante de la pasividad.

No sólo hace falta una actitud reactiva para defenderse y anticiparse a los cambios del entorno; es necesario que la Dirección adopte una actitud activa y voluntarista, no se debe pensar que el futuro está predeterminado. El futuro no está predeterminado para nadie, **el futuro debe marcarlo la Dirección y poner los medios** que lo hagan posible.

La **actitud activa y voluntarista** acepta el **conflicto** y el **cambio** como algo bueno en la organización, una de las funciones de la Dirección¹³ es la de gestionar el cambio, se hace imprescindible dedicar esfuerzos y tareas a la gestión del cambio.

Administrar el cambio¹⁴ en organizaciones complejas es como conducir un bote de vela en aguas turbulentas y vientos tormentosos. El directivo precisará ciertas habilidades específicas y también cierto arte para gestionar el cambio.

Esta actitud estratégica exige también una **actitud crítica**. La Dirección debe infundir en la empresa un espíritu de autocrítica y de **mejora continua**. Todo es susceptible de ser mejorado. La empresa debe estar en permanente

¹¹ Se puede ver un desarrollo completo en Menguzzato y Renau (1991), en Thompson y Strickland (1994), en Ventura (1994), en Grant (1996), en Navas y Guerras (1996) y en Johnson y Scholes (1997).

¹² Con respecto a la miopía que puede inducir el marketing, se puede consultar el clásico artículo de Levitt (1960).

¹³ Se puede consultar las funciones del directivo en Quintanilla (1991).

¹⁴ Una ampliación del concepto de gestión del cambio puede encontrarse en Beckhard y Harris (1988).

proceso de aprendizaje, de innovación y de flexibilidad para hacer frente a retos futuros.

La Dirección Estratégica ha tenido a lo largo del tiempo distintos enfoques; los principios y los métodos de los que partía han sufrido una evolución y se ha producido una adaptación de los mismos en función de las empresas, del entorno y de la personalidad de los directivos que deben implementarla.

Del **proceso acumulativo de conocimientos y experiencias** de las primeras concepciones de la Dirección Estratégica (Renau, J. J., 1995 a; p. 98) «se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- 1.- La consideración de la Dirección Estratégica como una nueva forma de dirección para lograr el éxito de las empresas, éxito medido en términos de crecimiento.
- 2.- La identificación, dentro de la Dirección Estratégica de tres subprocesos: el de formulación de la estrategia, el de la implementación de la estrategia y el del control estratégico.
- 3.- Que se sigue manteniendo la necesidad de la formalización del proceso de formulación.
- 4.- Que se pone de relieve el hecho de que la formulación de la estrategia es una tarea de la Alta Dirección.

Nuevas aportaciones al sistema de Dirección Estratégica llegan de los trabajos de Quinn, en la llamada escuela del **Incrementalismo lógico**¹⁵ en la que plantea que la estrategia tiende a aparecer fruto de un conjunto de subsistemas fragmentados y evolutivos, con altos niveles de intuición. También se realizan procesos de análisis formalizados, pero la estrategia es más bien la consecuencia de decisiones y actuaciones a problemas concretos que se plantean en la empresa o en el entorno.

También se destacan las aportaciones de Mintzberg con respecto al concepto de estrategia emergente, en lo que se ha venido llamando como **escuela de Aprendizaje**. Define la «estrategia emergente» como una estrategia entendida como una pauta, en la que no existe un plan ni siquiera intenciones o se realiza a pesar de ellas, es lo que también denomina «estrategia¹⁶ artesanal». Estas estrategias pueden pasar a ser deliberadas, pero lo serán sólo cuando sean reconocidas y asumidas por la dirección.

Según la síntesis realizada (Renau, J. J., 1995 a; p. 101 y 102), «los pilares clave de la escuela de Aprendizaje son:

¹⁵ Las aportaciones fundamentales de esta escuela pueden encontrarse en Quinn (1978), (1980), (1985) y (1993) y en Mintzberg y Quinn (1993).

¹⁶ Este concepto de formulación artesanal de la estrategia y su aprendizaje queda ampliamente desarrollado en Mintzberg (1987).

- El concepto de estrategia emergente.
- Que la estrategia no es formulada siguiendo un proceso formal, sino que es el resultado de un proceso informal, irregular y discontinuo, en el que un procedimiento de prueba y error es el que va perfilando la estrategia y el que permite un aprendizaje para sucesivas reformulaciones de la misma».

Con respecto a estos conceptos en ocasiones se plantean propuestas de convergencia (Cuervo, A., 1995), «Se hace necesario integrar las dos grandes bases de la formulación de la estrategia, deliberada y emergente, para comprender la dirección estratégica, en su doble faceta de formulación y puesta en práctica».

Una tercera fuente de aportaciones llegan de la **Escuela de Dirección Estratégica Holística**, que se ha desarrollado en torno a los trabajos de Ansoff. Partiendo del problema estratégico en su triple dimensión:

- 1) ámbito interno de la empresa y relaciones con el entorno,
- 2) problemas de formulación, implementación y control de la estrategia y
- 3) problemas relacionados con las variables tecnológicas, económicas y psico-sociológicas.

En entornos turbulentos este modelo no servía y le llevó a realizar cambios para poder responder en tiempo real a impactos del entorno y problemas que necesiten ser resueltos, incluso lo que llama la Dirección Estratégica ante "sorpresas", que permita hacer frente a las mismas. Este enfoque, con las adaptaciones que ha recibido a través del tiempo es quizá el más apto, intentando resolver los procedimientos formalizados y lentos cuando se den circunstancias anormales en la empresa o exigencias de urgencia en el entorno.

También conviene hacer notar las **aportaciones de otras latitudes**¹⁷, especialmente las **de Francia y del Reino Unido**. En las aportaciones francesas destaca la fuerte importancia que se le da al factor humano a nivel directivo y del resto de la organización. El factor humano es considerado un factor estratégico clave y principal protagonista del proceso de Dirección Estratégica. También destacan sus aportaciones en lo que se ha llamado el proceso político de formulación de la estrategia y el papel de los directivos en la formulación y en la implementación.

¹⁷ Se puede consultar en Menguzzato y Renau (1991), en Cuervo (1995), en Renau (1995 a), en Strategor (1995) y en Johnson y Scholes (1997).

Del Reino Unido destacan las aportaciones de *Granfield School of Management*, con un estudio empírico anual de la implementación de la Dirección Estratégica por los directivos europeos, con muestras representativas de cada país¹⁸, sus aportaciones más destacadas se realizan en aspectos relativos a la gestión del cambio, la cultura empresarial¹⁹, el liderazgo y el poder.

Todas estas aportaciones permiten concluir que la **Dirección Estratégica es el enfoque más adecuado para analizar como una empresa debe ser dirigida en un entorno turbulento** y a su vez para implementar por parte de los directivos las decisiones y acciones que deban tomarse con mayor o menor formalización del proceso en función del grado de turbulencia del entorno, del tiempo de respuesta disponible y de la influencia ejercida por los directivos y demás grupos de poder.

¹⁸ En el estado español, este estudio está coordinado por el profesor Ceferí Soler de la Escuela de Negocios de ESADE. Barcelona.

¹⁹ En este sentido también están las aportaciones a nivel del estado español de Menguzzato y Renau (1991) y de Pūmpin y García Echevarría (1988).

2.3.- La estrategia empresarial.

La palabra estrategia **se utiliza a nivel empresarial de manera analógica**. Su primera utilización ha estado vinculada al lenguaje de la guerra²⁰. En su sentido original es el arte de dirigir las operaciones militares; particularmente la coordinación general de las operaciones de una guerra. En sentido figurado es el arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado; es la habilidad (habilidad que supone destreza, pericia e incluso astucia; también tiene aquel significado de "gracia": gracia para conseguir ciertos propósitos). La estrategia resume aquella capacidad de globalizar las situaciones en función de los objetivos finales²¹.

La estrategia estaba formada por las grandes líneas de acción, los objetivos y las metas por las que un ejército se planteaba ganar una guerra. Implicaba conocer las propias fuerzas, los propios medios y las del enemigo, con especial relevancia a sus puntos débiles, elegir el lugar y la forma de combate, organizar, comunicar, controlar y utilizar los efectos de la innovación, concentración y de la sorpresa

La aplicación del concepto en el mundo académico y económico aparece en 1944, con la **teoría de juegos**, también con el planteamiento de competición para conseguir determinados objetivos que puedan ser favorables para la empresa.

En el *Management* la evolución del concepto de estrategia tiene sus antecedentes principales en Ansoff (1976) y Andrews (1977).

Ansoff señala que la estrategia es un proceso de ajuste entre una organización y su entorno. Incide en abordar las decisiones relativas al producto-mercado. En su «**Teoría de la decisión estratégica**», propone un método para la elección de la estrategia en el que se establecen un conjunto de objetivos, se analiza la diferencia a la que llegaría la empresa con sus acciones actuales, se proponen acciones y se comprueban las acciones. Este método es muy similar al proceso "clásico" de formulación de la estrategia²².

Andrews²³ plantea la visión integral y distingue la formulación y la implementación de la estrategia. Su definición es la siguiente: «**la estrategia corporativa es un patrón** o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de los negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a

²⁰ Sobre esta interpretación puede verse Pümpin (1982), p. 23.

²¹ Un desarrollo del enfoque clásico de la estrategia puede encontrarse en Quinn (1993).

²² Ver en Menguzzato y Renau (1991).

²³ Una ampliación de la definición de la estrategia puede analizarse en Andrews (1977).

sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades ...». Se definen los objetivos así como los planes esenciales para conseguir dichos objetivos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa se es o se quiere ser. También plantea el papel de los directivos en el proceso de formulación, ratificación, cambio o evaluación de la estrategia de la empresa.

Porter (1982) le añade la dimensión del entorno competitivo²⁴ y la define «la **estrategia competitiva** como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa». Como puede comprobarse, la estrategia pretende la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible.

Hamel y Prahalad introducen o actualizan un concepto distinto, el de las **competencias esenciales**²⁵, para definir la estrategia de la empresa, identificar productos esenciales e imaginar el futuro, tanto para empresas concretas como para todo un sector. El éxito de una estrategia va a depender en gran medida de que la empresa o el sector disponga de competencias para poder implementarla. Aspectos como los de salir de la monotonía, aprender a olvidar, el que la competencia por el futuro será diferente, el propósito estratégico, competir por los resultados del futuro, crear un nuevo espacio competitivo, nuevo desarrollo de los negocios, la arquitectura estratégica e incrementar las capacidades organizativas a todos los niveles han sido desarrollados con gran habilidad por estos autores, recibiendo a su vez una gran aceptación por parte de empresarios y directivos²⁶.

Una definición de síntesis puede ser la que utiliza el **grupo Strategor**²⁷, «definiremos la estrategia del siguiente modo: elaborar la estrategia de la empresa consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocio».

Otra aportación respecto al nivel de concreción de la estrategia es la que afirma (**Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p. 103**) que: «Si bien la estrategia empresarial se caracteriza por un bajo grado de concreción ya que su cometido es proporcionar un conjunto de normas y reglas, y unos criterios para las decisiones futuras de la empresa, es necesaria una mínima

²⁴ Para una ampliación del concepto de estrategia competitiva, así como de las tres estrategias competitivas genéricas, liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, ver el Capítulo 2 de Porter (1982).

²⁵ El concepto de las "competencias" está también desarrollado por Menguzzato y Renau (1991). Se pueden ver sus aportaciones en p. 85 y 94.

²⁶ Un desarrollo de estos conceptos se encuentra en Hamel y Prahalad (1989). También puede verse en Prahalad y Hamel (1991). Finalmente puede consultarse también en Hamel y Prahalad (1995).

²⁷ Se puede consultar el capítulo 1 de Strategor (1995).

concreción de esta “orientación” que puede definirse en base a unos componentes, y ello a distintos niveles».

Respecto a los componentes de la estrategia empresarial se distinguen cuatro componentes:

- El ámbito o campo de actividad (“Scope”). Trata de identificar los “negocios” en los que piensa participar la empresa.
- Las capacidades distintivas. Quedan en este apartado incluidas el conjunto de recursos y habilidades actuales o potenciales de la empresa.
- Las ventajas competitivas. Son aspectos o características que la empresa tiene que desarrollar para obtener ventajas favorables respecto a sus competidores.
- La sinergia. Es fruto de la combinación de dos o más actividades que ejercidas en común, resultan más eficaces que ejercidas cada cual por su cuenta.

2.4.- El proceso equilibrado de Formulación de la estrategia.

En los primeros años de la Dirección Estratégica se utilizó lo que se ha venido llamando **proceso “clásico”** de formulación de la estrategia²⁸, o también proceso analítico y conceptual. Este proceso guarda cierta similitud con el proceso de planificación estratégica, al tiempo que también asume sus limitaciones; de todas formas puede ser un punto de partida perfectamente válido.

La primera fase del proceso clásico se estructura en tres grandes etapas:

- el diagnóstico estratégico²⁹,
- la definición de objetivos generales de la empresa
- y la determinación y análisis del “gap estratégico”.

Se debe conocer la misión³⁰ antes del proceso de formulación de la estrategia, ya que la misión servirá de guía para la formulación de los objetivos generales de la empresa y también para cribar estrategias.

El “gap estratégico” (que expresa la diferencia entre los objetivos generales planteados y los resultados que se conseguirían siguiendo con la estrategia actual -desfase llamado también problema estratégico-) es el que cierra la fase de inteligencia. A partir de esta fase se inicia un proceso de búsqueda de soluciones.

Las fases siguientes son las de **concepción y selección de las estrategias** posibles. Partiendo del análisis del “gap estratégico” y de la misión de la empresa, se definen las estrategias posibles, que al contrastarlas con los recursos disponibles y las potencialidades y capacidades llevarán a la elección de la estrategia o estrategias adecuadas y a sus estrategias contingentes.

En esta fase se deberá tener un conocimiento amplio de las distintas tipologías de estrategias para poder plantearlas, estudiarlas y proceder a la mejor elección. Entre las distintas tipologías (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p. 231), de las que sólo se procede a su enunciado se encuentran:

²⁸ Se puede encontrar todo el proceso “clásico” desarrollado en p. 114 y 115 de Menguzzato y Renau (1991).

²⁹ El diagnóstico estratégico incluye el análisis del entorno general y competitivo y el análisis interno. El análisis interno puede realizarse aplicando uno o más de los cinco métodos que solo se va a enumerar: análisis funcional, análisis del perfil estratégico de la empresa, estudio de los apalancamientos, estudio de la cadena de valor (Porter) y análisis de competencias.

³⁰ La misión de la empresa recoge el conjunto de ideas y principios básicos de la organización, que expresan la razón de ser de su existencia, lo que quiere ser y el papel que desea desempeñar en la sociedad. La misión es la razón para la existencia de una organización, lo que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente sus empleados, socios y clientes. Para una mayor ampliación del concepto se puede consultar a Campbell y Tawadey (1992).

- Estrategias según el ciclo de vida de la empresa (Crecimiento y estabilidad o supervivencia).
- Estrategias competitivas (Liderazgo en coste, diferenciación y enfoque o nicho).
- Estrategias según sectores (Sectores fragmentados, sectores emergentes, sectores maduros, sectores en declive).

Por las especiales características de las estrategias de crecimiento se señalan las de diversificación, las de especialización y las de integración vertical y en cuanto a las posibles vías de crecimiento se señalan la estrategia de internacionalización, crecimiento interno o externo, las fusiones y adquisiciones y la cooperación empresarial también como estrategia de crecimiento.

Este enfoque clásico, analítico o conceptual de formulación de la estrategia queda **completado con el enfoque sociopolítico y burocrático** de la organización (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p. 120), ampliando en la fase de análisis interno la dimensión política, que incluye la identificación de los actores de la organización (*Stakeholders*³¹, en la literatura anglosajona sobre estrategia), y también la dimensión burocrática u organizacional que incluye los aspectos de la estructura organizacional, las personas, los sistemas, los procesos y la cultura.

La **dimensión política** responde a cuatro cuestiones fundamentales:

- *Quiénes son los actores.*
- *Qué pueden hacer.*
- *Que se puede hacer a favor o en contra de ellos.*
- *Que deciden hacer.*

Los actores son aquellos grupos de interés, individuos, grupos, partes interesadas, instituciones, actores, demandantes, que afectan o son afectadas por las acciones, comportamientos y prácticas de la empresa.

Entre los actores genéricos de una organización (Tena, J., 1992), se podrían señalar los accionistas, Directivos, empleados, clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas, sindicatos, medios de comunicación y otro tipo de agentes. La identificación de los actores más importantes, el estudio de las demandas y la prioridad que les conceden, así como el poder de influencia que dichos actores tienen en la organización es fundamental en el proceso de formulación de la estrategia.

³¹ Para una ampliación sobre el tema, se puede consultar Johnson y Scholes (1997), Capítulo 5.

La combinación de poder de cada actor y su actitud permite evaluar las reacciones probables de los actores y representarlas en un “mapa de poderes”, donde se puedan establecer zonas de aliados potenciales, zonas inestables y zonas de oponentes potenciales.

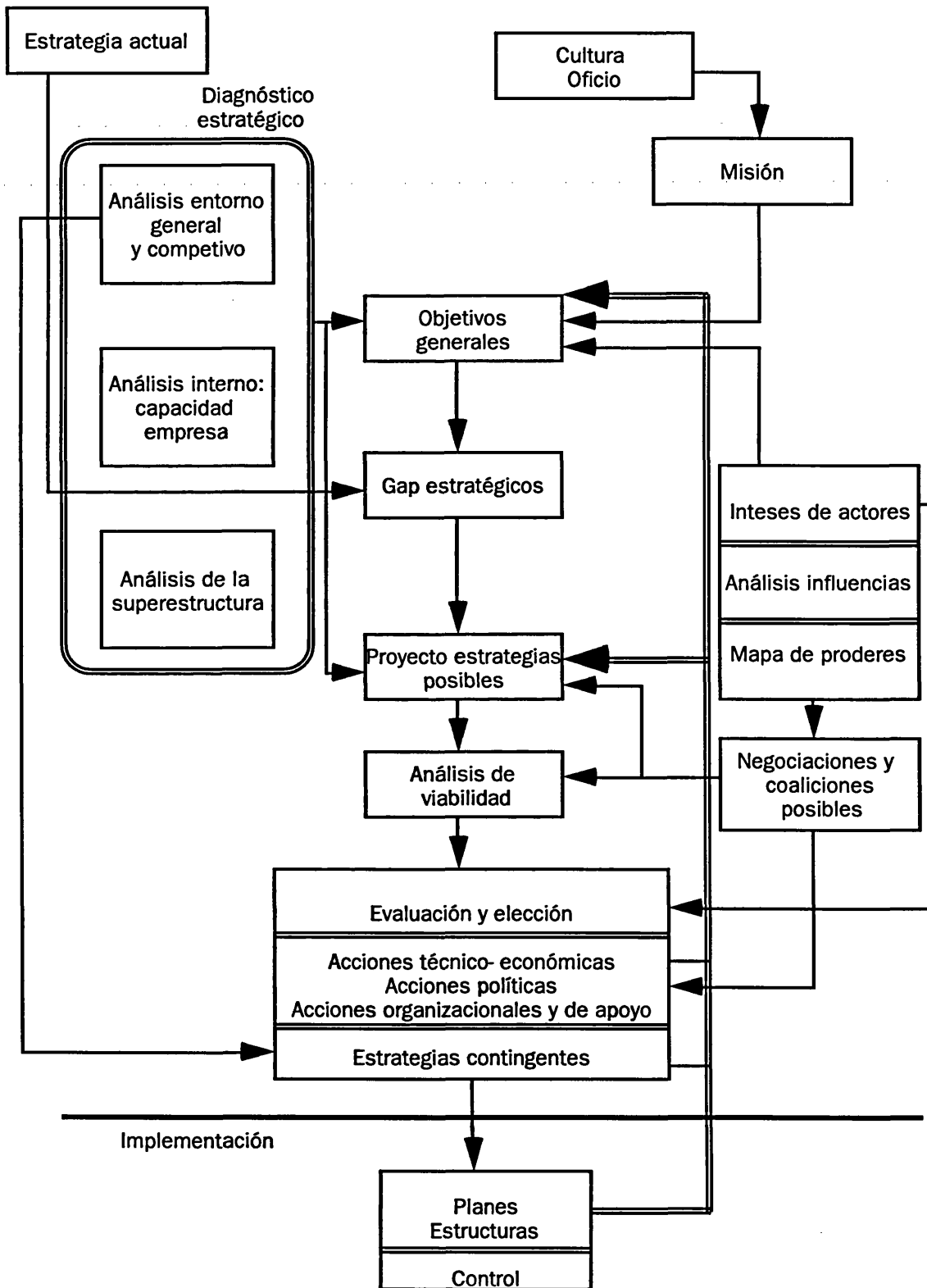
Los actores deberán ser tenidos en cuenta en el proceso de definición de los Objetivos Generales y establecer negociaciones y coaliciones en función de sus poderes de influencia y actitudes a la hora de analizar la viabilidad de las estrategias posibles y a la hora de evaluar y elegir estrategias y diseñar acciones técnico-económicas, políticas y organizacionales de apoyo a las estrategias elegidas para su posterior implementación.

La **dimensión burocrática u organizacional** es importante debido a que los sistemas organizacionales son relevantes no sólo a la hora de implementar la estrategia, sino también a la hora de formular la estrategia.

No conveniente que la estructura se adapte a la estrategia de forma mecanicista. Se debe plantear una adaptación mutua entre la estrategia y los elementos de la “superestructura”, en busca de la mayor compatibilidad, coherencia y sinergia posibles (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p. 122).

Resumiendo y concluyendo: los aspectos desarrollados evidencian la **necesidad de formular la estrategia desde la triple perspectiva, -económica (proceso clásico), política y burocrática- y se deberá buscar el equilibrio entre las distintas dimensiones del proceso** de formulación de la estrategia, (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p. 121). Es decir, buscando la coherencia entre los objetivos y estrategias de la empresa, de los actores o grupos de interés principales y de las propias características de la superestructura de la organización. Este proceso de síntesis, también llamado completo y equilibrado de formulación de la estrategia es el que se representa en el cuadro siguiente.

CUADRO 2.4.- EL PROCESO EQUILIBRADO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.



Fuente: Menguzzato y Renau, (1991).

Esta base conceptual de la Dirección Estratégica aquí expuesta de forma muy sintética, aún a riesgo de no contemplar aportaciones importantes realizadas por la abundante literatura económica escrita sobre el tema en los últimos treinta años, es la que va a ser utilizada para el análisis del entorno general y competitivo, la definición de objetivos y el diseño de estrategias de las empresas comercializadoras de hortalizas, cítricos y frutas no cítricas en fresco del Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto.

2.5.- Análisis del entorno general y su evolución en el sector hortofrutícola. Factores, tendencias e impactos.

La liberalización acelerada del comercio mundial de frutas y hortalizas, la aparición de nuevos países y nuevas áreas geográficas productoras, con posibilidad de utilizar transportes rápidos, refrigerados y económicos, los cambios que se están produciendo en los hábitos de los consumidores, la concentración creciente que se está operando en el sector de la distribución comercial alimentaria a nivel europeo, y mundial, exigen adoptar una actitud estratégica y materializarla en los nuevos conceptos de la Dirección Estratégica como enfoque innovador del *Management*.

Los conceptos y la metodología de la Dirección Estratégica están aplicándose fundamentalmente al mundo de la empresa, pero también han empezado a aplicarse estos conceptos y esta metodología, a otro tipo de organizaciones tales como organizaciones sin ánimo de lucro, entidades públicas, Organizaciones empresariales o sindicales, Hospitales, Organizaciones no Gubernamentales, Instituciones en general y por supuesto a las industrias o sectores, como el caso del Sector Hortofrutícola Valenciano.

2.5.1.- Factores de tipo Económico.

Antes de entrar en el análisis de los factores es conveniente advertir que ha sido difícil discriminar los factores políticos de los factores económicos, por las fuertes implicaciones que unos y otros guardan entre sí. Existen factores políticos que por sus fuertes repercusiones económicas se han ubicado en este apartado y también ha ocurrido algo similar a la inversa.

Las tendencias e impactos más importantes a nivel económico, que tienen incidencia en el sector hortofrutícola, se derivan de la reforma³² de la Política Agrícola Común - PAC - de 1992, de los acuerdos del GATT³³, de la Ronda Uruguay, firmados en 1994, con la consiguiente creación de la Organización del Comercio Mundial, con impactos muy importantes en la liberalización del comercio mundial de frutas y hortalizas. El tercer impacto llega de la aplicación concreta en España y en el sector de frutas y hortalizas de la Política Agrícola Común, PAC, de la Unión Europea y el cuarto impacto está más centrado en la reforma de Organización Común de Mercados, OCM, de Frutas y Hortalizas, aprobada por parte del Consejo de Ministros de la Unión Europea el 24 de Julio de 1996.

³² Para una ampliación puede consultarse Barceló (1991).

³³ Sobre el funcionamiento y repercusiones del acuerdo GATT en el sector hortofrutícola, puede consultarse en Sanfeliu (1995).

La **Política Agrícola Común**³⁴ anterior a 1992 de apoyo directo a los precios, con pocas posibilidades de acudir a la intervención comunitaria era una política caduca, producía excedentes de alto coste y de difícil venta, provocando tensión en las relaciones comerciales internacionales por su proteccionismo. La reforma de la PAC de 1992, a cambio de reducir los precios internos, introdujo para los grandes cultivos herbáceos (cereales, oleaginosas y proteaginosas) un sistema de ayudas permanentes por superficie de cultivo, siempre que se respeten unas ciertas condiciones de producción extensiva. Estaba perfectamente claro que la reforma de la PAC, en las condiciones que se hizo, era totalmente necesaria para llegar a un acuerdo en materia agrícola en la Ronda Uruguay del GATT.

También es de destacar la **incorporación a la Unión Europea** desde el inicio de 1995 de tres nuevos estados miembros: **Austria, Finlandia y Suecia** y la adaptación que está suponiendo en cuanto a cuotas de producción, derechos a primas, umbrales, etc. que ha significado un cambio respecto a las cuantías a destinar por parte de la Unión Europea considerada en su conjunto y la pérdida de las primas de restitución para estos países.

La **preferencia comunitaria** que establecía la PAC tenía su justificación en la medida que en 1962 la Comunidad Europea producía a nivel agrícola sólo el 80% de lo que consumía, pretendía desarrollar la producción para reducir la dependencia alimentaria exterior. En 1995 se producía el 120% de lo que se consumía, aunque la Unión Europea continúa dependiendo en gran medida de las importaciones de sectores específicos como el hortofrutícola³⁵, en el que se importa cerca del 60% de sus necesidades de consumo de frutas y hortalizas.

Las consecuencias de los **acuerdos del GATT**, de Julio de 1995, sobre las principales medidas que garantizan la preferencia comunitaria sobre los países terceros productores son:

Respecto a las **primas de restitución**³⁶, se prevé una reducción de las exportaciones subvencionadas de un 21% en volumen y de un 36% en importe económico global, no pudiendo ampliar la lista de productos protegidos a la ya existente durante el periodo de 1986 a 1990.

Los **precios de referencia**³⁷, son sustituidos en la nueva reglamentación por los llamados "precios de entrada" y las tasas compensatorias que se aplicaban cuando los precios en mercados testigo disminuían en al menos un 30% de un producto procedente de un país tercero, son sustituidos por el

³⁴ Un estudio completo sobre la PAC y sus repercusiones en la Economía Española puede encontrarse en Barceló y García Álvarez-Coque (1987).

³⁵ Datos de evolución de la PAC procedentes de CECA-CE-CEEA (1996).

³⁶ Son ayudas que pretenden conseguir que las producciones de la Unión Europea sean competitivas en las exportaciones a países terceros, frente a costes menores de otros países productores.

³⁷ Intentaban evitar que productos importados, en competencia con productos comunitarios, sean vendidos por debajo de un determinado nivel de precios.

equivalente de tarifa, que ya tiene un límite concreto, reduciendo por tanto la amplitud de la preferencia comunitaria.

El control de las importaciones y la posibilidad de aplicar una **clausula de salvaguardia** general o específica en momentos concretos en que se produzcan graves alteraciones en cantidades y precios, es una posibilidad que ante corta experiencia en su aplicación está por ver todavía su utilidad según manifiestan los expertos del sector de frutas y hortalizas.

También se prevé a nivel general una reducción del 20% en las **tarifas arancelarias** al final del periodo de aplicación de los acuerdos del GATT y el compromiso de no utilizar las normas sanitarias y fitosanitarias como trabas de la propia liberalización comercial.

La reforma de la Organización Común de Mercados, OCM, de Frutas y Hortalizas, entendida como el conjunto de normas y reglamentos que afectan a un grupo importante de productos, son el fundamento de la aplicación del principio de preferencia comunitaria frente a terceros países, constituyendo la base de la nueva PAC; las voluntades de la Comisión, no pueden ser más elocuentes, destacando a continuación aspectos significativos de las mismas³⁸:

“El objetivo de la reforma debe ser el de ayudar a los productores de la Unión Europea a superar con éxito los desafíos de los próximos años, y a desarrollar y reforzar los triunfos que tienen en sus manos, tales como:

- La calidad de sus productos, destinados esencialmente al mercado en fresco, y al mismo tiempo, muy perecederos.
- Su dinamismo y capacidad de adaptación hacia un mercado en plena evolución.
- Los servicios que pueden y deben ofrecer ligados a su producción; así como la protección del entorno natural y la oferta al consumidor de una variedad de productos diversos y sanos”.

La reforma de la OCM de Frutas y Hortalizas fue aprobada por el Consejo de Ministros de Agricultura de la Unión Europea el 24 de Julio de 1996, bajo la presidencia irlandesa de la Unión, después de durísimas negociaciones y con el rechazo unánime de las organizaciones profesionales agrarias españolas.

La OCM de Frutas y Hortalizas pretende a nivel general dar un mayor protagonismo al mercado, planteando la necesidad de un mayor ajuste entre la oferta y la demanda, y dando a las organizaciones de productores (O.P.), la

³⁸ Para una mayor ampliación, ver Documento de reflexión sobre el sector de las frutas y hortalizas elaborado como aportación Española a la OCM, en MAPA (Abril de 1994).

capacidad de proponer acciones reguladoras del mercado, sin aumentar los fondos presupuestarios.

No se puede olvidar que la Unión Europea es con creces el primer importador mundial de frutas y hortalizas y supone un gran mercado de atracción para las producciones de todos los ámbitos del mundo debido a que representa un potencial de compra alto y creciente, a unos precios elevados y con alzas constantes en sus importaciones.

Algunos datos significativos del comportamiento del sector en la U.E. en el periodo de 1986 a 1992 son que las importaciones han tenido un crecimiento anual acumulativo del 6,5%, mientras que el crecimiento de las exportaciones ha sido del 2%, con un incremento del déficit anual acumulativo evaluado en el 9%. El nivel de autoabastecimiento en las frutas y hortalizas en fresco se sitúa en el 82%, aunque en algunos productos como los cítricos el déficit se situó en 1992 en algo más del 45%. (7.743.0000 de toneladas de déficit, frente a 16.920.000 toneladas de consumo, incluyendo las de zumo de naranja).

Según las propias aportaciones a la reforma de la OCM, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del Estado Español, vertidas en el Documento de Reflexión sobre el Sector de las Frutas y Hortalizas del 28 de Abril de 1994, manifestaba entre otros los siguientes aspectos:

«La pérdida de la eficacia de las OCMs de frutas y hortalizas es consecuencia de una regresión en la aplicación del principio de preferencia comunitaria, debido a las importaciones de productos de muchos orígenes diferentes: las procedentes del sur (tomates, cítricos, frutas tempranas, etc. del Magreb), las del oeste (espárragos del Perú, manzanas del Cono Sur) y las del este (frutas rojas, ajos, gajos de satsuma y champiñones de China), agrupando los motivos por los que se llega a esta situación en los siguientes:

- Insuficiencia del arancel comunitario como protección exterior para aquellos productos que no están incluidos en el régimen de precios de referencia (PR), lo que permite el “dumping social” de los países con costes muy bajos y que exportan sus productos a la Comunidad.
- El Precio de Referencia se muestra ineficaz en el caso de grandes e intermitentes importaciones por vía marítima, como las procedentes del hemisferio sur, así como por la no adecuación de los calendarios para su aplicación, puesto que no han sido modificados tras la adhesión de España y Portugal.
- Excesivas concesiones en frutas, hortalizas y flores, en los Acuerdos con países mediterráneos, SPG, Convención de Lomé, países del Pacto Andino, Países del Este».

La cumbre empresarial euromediterránea celebrada en Valencia los días 24 y 25 de Octubre de 1995, con representantes de 29 países euromediterráneos plantearon la disponibilidad de los empresarios de ambas orillas del Mediterráneo a ser los agentes de la creación de una zona de libre mercado en dicha zona. Dicha propuesta significa un paso más en la concreción de un bloque económico que pretende el desarrollo de los países del Mediterráneo Sur, especialmente los de la zona del Magreb, con una financiación importante de la Unión Europea. Las primeras cifras presentan la posibilidad de disponer de 800.000 millones de pesetas para la cooperación con el sur, distribuidos equitativamente por países y sectores, además de contar con un banco de desarrollo para los países mediterráneos o un banco de negocios que refuerce las estructuras existentes. Todo ello con la finalidad de expandir la economía europea en la zona y frenar el incesante flujo migratorio. La aprobación de la propuesta significaría una invasión de productos hortofrutícolas procedentes del Magreb, con costes productivos hasta más de diez veces inferiores que los europeos.

El acuerdo de asociación económica de la Unión Europea de los Quince con Marruecos, aprobado el 10 de Noviembre de 1995, por parte de los Ministros de Exteriores de la Unión Europea, con concesiones agrícolas para llegar a un acuerdo a nivel pesquero, es un hecho más que reforzará la fuerte competencia del país magrebí en los cítricos, frutas y hortalizas.

Finalmente, en la Conferencia Euromediterránea de Barcelona, del 28 y 29 de Noviembre de 1995 se llegó, entre otras, a la conclusión de desarrollar una zona de libre mercado en el Mediterráneo sur, con el fin de desarrollar económicamente la zona y frenar el fuerte impulso migratorio de los países del Magreb a los países del norte del Mediterráneo y del norte de Europa. Dicha propuesta contará con una línea de ayudas específicas de la Unión Europea.

No obstante, **la propuesta de la Unión Europea de constituir una zona de libre cambio en el Mediterráneo para el año 2010** presenta opiniones encontradas, las de algunas organizaciones agrarias y cooperativas que temen el peligro y las de algunos autores (García Álvarez-Coque, J. M., 1996; p. 36-51), que no contemplan excesivo riesgo³⁹ y afirman: «Los datos de comercio exterior vienen a demostrar, al menos hasta la fecha, que las concesiones comerciales realizadas a países como Marruecos no han conllevado un riesgo excesivo de desestabilización de los mercados comunitarios de frutas y hortalizas, aunque es preciso reconocer que la Unión Europea ha sido tradicionalmente más abierta al exterior en este sector que en otros productos agrarios».

³⁹ El estudio aporta datos respecto al nivel de competitividad de los países terceros mediterráneos y su dependencia respecto a la Unión Europea. Ver García Álvarez-Coque (1996).

Todos estos impactos y situaciones del entorno hacen que las producciones hortofrutícolas que basan sus fuentes de ingreso en un mercado internacional y competitivo, solo van a poder mantenerse viables económicamente si adecúan permanentemente su tecnología y estructura a los cambios del mercado, de manera que puedan ofrecer diversidad de producto, cantidad, calidad y precios adecuados. Para ello deberán disponer de estímulos públicos y apoyos financieros suficientes.

Estas cuestiones contrastan de lleno con el minifundismo y la parcelación excesiva de la propiedad y de las explotaciones a nivel hortofrutícola, en el estado español y en la Comunidad Valenciana, que está provocando una inadecuada mecanización y excesivos costes de producción.

Otro aspecto importante es que se han producido inversiones en el sector hortofrutícola no acordes con su nivel de rentabilidad. La economía sumergida procedente de sectores industriales, de la construcción o del turismo ha realizado inversiones agrícolas importantes de transformación en regadío.

Entre las modificaciones producidas en las OCMs que afectan a las hortalizas, cítricos y frutas no cítricas, es de destacar la incorporación de la satsuma, la clementina y la nectarina a la lista de productos de intervención sobre los que se establecen precios de base y de compra, que se añaden a los catorce del Anexo II del Reglamento (CEE) 1035/72. También conviene señalar el retraso en la aplicación del precio de referencia a las clementinas, que se produce del 1 de noviembre al 1 de diciembre, para la entrada en vigor de estos precios.

Por otra parte, el crecimiento general de los precios agrarios en los últimos años, no ha sido equilibrado con el incremento de precios al consumo del conjunto de productos, produciéndose una situación de pérdida de renta real y progresiva de los agricultores.

No obstante, en los índices de precios al productor de las hortalizas se observa una ligera tendencia al alza, teniendo en cuenta que entre los años de 1986 a 1992 han realizado un crecimiento anual acumulativo del 4%. Los cítricos evolucionan con bastante regularidad, a la vez que se vislumbra una barrera de precios difícil de franquear y las frutas no cítricas tienen una notable irregularidad debido a que en los años 1990 y 1991 se alcanzaron precios altos debido a las bajas cosechas.

La aprobación de la reforma de la OCM de frutas y hortalizas pondrá a disposición de la agricultura mediterránea a partir de 1997 un total de 1500 millones de ecus (750 millones para productos frescos y 750 millones para productos transformados). De esta cantidad, 500 millones de ecus (unos 80.000 millones de pesetas) proceden de la nueva OCM.

El planteamiento que sigue la nueva OCM consiste en no incentivar la producción que luego vaya a la retirada, cobrando las ayudas tradicionales para tal fin, que con la nueva OCM pasan a llamarse "indemnizaciones compensatorias" comunitarias. Como alternativa se propone que los fondos de ayuda se gasten en acciones de modernización del sector.

Los fondos de productores serán financiados al 50% por la Unión Europea y al 50% por los propios agricultores, no al 100% por la Unión Europea como ocurre con la agricultura continental del norte de Europa. Se permitirá que el 50% a financiar por los agricultores pueda ser compensado por los estados miembros hasta la mitad de su importe.

Respecto a los fondos de operaciones, cada sector podrá destinar sólo un 4% (un 4,5% a partir de 1999) de la facturación total del sector a subvencionar precios de retirada. Se establece un tope de forma que la cifra total destinada a la retirada no pueda superar la cifra del 2% de la facturación de las organizaciones de productores del sector, ampliando dicho tope al 2,5% a partir de 1999. Dichos fondos de operaciones deberán destinarse a la mejora de la calidad y la promoción de los productos para aumentar la competitividad del sector frente a países terceros y al incremento de las indemnizaciones compensatorias por la retirada de excedentes.

A la lista inicial de productos sujetos a las nuevas indemnizaciones compensatorias comunitarias (retirada), solo se añaden el melón y la sandía. España quería añadir la fresa, la lechuga, la cebolla, el pimiento, los ajos y el calabacín, que seguirán quedando fuera de las indemnizaciones, así como tampoco contempla ayudas para la transformación del albaricoque.

Las organizaciones profesionales agrarias del sector consideran insuficientes las dotaciones financieras para la nueva OCM de frutas y hortalizas, positiva la propia existencia de la misma y también destacan como muy importante el respaldo que la OCM da a las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OP o bien OPFH), a través de las que se canalizarán todas las medidas de gestión. La reforma prevé además la introducción de medidas específicas para facilitar la creación de organizaciones de productores en aquellos estados miembros que las organizaciones de productores comercialicen menos del 15% de de la producción final de frutas y hortalizas y que además la producción de frutas y hortalizas suponga más del 15% de la producción final agrícola del estado miembro, caso en el que se encuentra España.

Respecto a los cítricos, la reforma de la OCM de frutas y hortalizas ha conseguido prácticamente las reivindicaciones planteadas respecto a las ayudas a clementinas y satsumas, aunque habrá que esperar al desarrollo de los reglamentos para comprobar cómo se contemplan las posibilidades reales de ayuda y también el reglamento de transformados de cítricos.

En cuanto a la situación financiera, es de destacar el alto nivel de **endeudamiento del sector agrario español** y valenciano en particular. Durante el año 1991, el endeudamiento del sector agrario español alcanzó 1,81 billones de pesetas, con un aumento del 10,2% respecto al año anterior (Sanchis, J.R., 1993). Las **cooperativas de crédito, cajas rurales y las secciones de crédito de las cooperativas agrícolas**, son las entidades que mayoritariamente tratan de dar respuesta a esta necesidad de endeudamiento.

La fuerte implantación de las cajas rurales en el sector agrario (Avellá, Ll., 1984) se ha debido a dos factores: la integración de la agricultura en el conjunto de la economía, (especialmente la importancia de las producciones comercializadas en origen) y el grado de desarrollo de las cooperativas agrarias. La Comunidad Valenciana, con una fuerte implantación de las cooperativas agrarias, especialmente las de comercialización de hortalizas, cítricos y frutas no cítricas son una buena prueba de ello.

Los datos más significativos de la realidad del cooperativismo de crédito en la Comunidad Valenciana son:

CUADRO 2.5.- BALANCE AGREGADO DE LAS CAJAS RURALES Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO ASOCIADAS A LA FEDERACIÓN VALENCIANA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO AL 31-12-1995.

| ACTIVO | Comunidad Valenciana |
|------------------------------|----------------------|
| Caja y Banco de España | 16.449 |
| Intermediarios Financieros | 234.362 |
| Crédito al Sec.Público | 17.453 |
| Crédito al Sec.Privado | 311.699 |
| Cartera de títulos | 123.602 |
| Deudores Mora, Lit. | 18.005 |
| Inmovilizado. | 18.844 |
| Materialización Fdo Educ. | 2.300 |
| Cuentas de periodificación | 11.766 |
| Cuentas Diversas | 3.146 |
| Otros activos | 33 |
| TOTAL ACTIVO | 757.659 |
| PASIVO | |
| Dotaciones a Capital | 9.093 |
| Reservas | 40.993 |
| Fondos Promoción y Formación | 2.302 |
| Intermediarios Financieros | 63.967 |
| Acreedores Sector Público | 7.403 |
| Acreedores Sector privado | 594.439 |
| Cuentas de periodificación | 7.853 |
| Fondos esp. y Resultados | 26.326 |
| Cuentas diversas | 5.045 |
| Pasivos subordinados | 238 |
| TOTAL PASIVO | 757.659 |

Datos en Millones de pesetas.

Fuente. Memoria de la Federación de cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana. Balance 1995.

La cuota de mercado que disponen las Cajas Rurales y Cooperativas de Crédito en la Comunidad Valenciana es el doble que la media del Estado Español.

Las secciones de crédito de las cooperativas agrícolas de la Comunidad Valenciana administraban en su conjunto recursos de sus socios y de las propias cooperativas superiores a los 100.000 millones de pesetas, significando un pulmón financiero importante para las cooperativas agrícolas de procedencia, especialmente para las de comercialización hortofrutícola.

Con respecto a la **balanza comercial agroalimentaria** a nivel español, otro impacto a señalar es que el comercio exterior agroalimentario después de ocho años ininterrumpidos de déficit (desde 1988 a 1995 ambos inclusive), cambió de signo en 1996, con unas exportaciones de 2,051 billones de pesetas y unas importaciones de 1,974 billones de pesetas, reflejando un superávit de 77.921 millones de pesetas⁴⁰, motivado por un crecimiento de las exportaciones del 13,1% con respecto al año anterior y una disminución de las importaciones del 3,9%. El estancamiento del comercio interior y el dinamismo de las empresas exportadoras han impulsado el cambio de tendencia.

El crecimiento de las exportaciones españolas de productos hortofrutícolas en 1996, que se situaron en 7.155.510 toneladas, un 4% más que el año anterior, y la disminución de las importaciones respecto al año anterior, un 14,7%, marcan el cambio de tendencia⁴¹. El capítulo de mayor aumento es el de hortalizas, con el 10,7% más, frente a las frutas, con un crecimiento del 3,9% respecto al año anterior. Esta información favorable, que también puede continuar durante el año 1997 debido al efecto beneficioso de las lluvias y a las excelentes condiciones climáticas, no elimina las bases de la argumentación de la falta de competitividad⁴² del sector hortofrutícola español, ya que todavía no han desaparecido las causas de la falta de competitividad del sector hortofrutícola español, frente al de Europa y al de otras latitudes.

⁴⁰ Se puede consultar al respecto el informe realizado por la Subdirección General de Estudios del Sector Exterior, en el Boletín del ICE nº 2537 del 17 al 23 de Marzo de 1997.

⁴¹ Consultar Informe de Coyuntura de la Generalitat Valenciana nº 45 de Febrero de 1997. Conselleria d'Economia i Hisenda.

⁴² Un estudio completo sobre la anticompetitividad del sector ha sido desarrollado por Barceló (1993).

2.5.2.- Factores de tipo Político.

Como se señala con anterioridad la **Política Agrícola Común** en el sector de frutas y hortalizas se desarrolla a través de la Organización Común de Mercado, OCM, que está en proceso de modificación. La OCM en el sector de frutas y hortalizas se establece por el reglamento de la CEE nº 1035/72 del Consejo. Su ámbito de aplicación hace referencia, a las frutas y hortalizas en estado fresco o refrigerado.

Este Reglamento pretende el establecimiento de normas de calidad que sirvan para clarificar la oferta de productos y permitan una mayor transparencia en la fijación de precios. Plantea promocionar la constitución de organizaciones de productores que ordenen la oferta y comercialización y se encarguen de la retirada de excedentes, debido a su alta perecibilidad.

Marca los precios mínimos que deben recibir los productores y el régimen de ayudas e intervenciones. Anualmente se fijan los precios tanto de base como en el mercado libre o de retirada. También establece el régimen de intercambios con países terceros, importaciones, aranceles aduaneros comunes, precios de referencia, cláusula de salvaguardia, exportaciones a terceros países y primas de restitución.

Los productos transformados y semitransformados a base de frutas y hortalizas, dada su importancia, también tienen su propio reglamento -CEE nº 865/68-, que ha sido modificado en diversas ocasiones y codificado de nuevo como CEE nº 426/86.

Las ayudas que se establecen a la producción tratan de compensar la diferencia de precio recibida por los productores de la U.E. en comparación con los productores de terceros países exportadores. Anualmente se fija el precio a recibir por el productor y el régimen de ayudas al transformador.

Las importaciones de productos elaborados están reguladas por el arancel aduanero común, por el precio mínimo y por los correspondientes certificados a la importación, existiendo la posibilidad de aplicar la cláusula de salvaguardia. Con referencia a las exportaciones, se regula el régimen de perfeccionamiento activo y la concesión de las primas de restitución.

El sector cítrico, debido a su importancia, a la competencia intra y extracomunitaria y a las dificultades de comercialización, también ha sido objeto de una reglamentación específica además de la general aplicable a las frutas y hortalizas frescas.

El Reglamento de la CEE nº 2511/69 del Consejo, establece medidas especiales para mejorar la producción y comercialización de los productos en fresco además de plantear posibles planes de reconversión varietal.

Los programas para la mejora de la producción y comercialización de cítricos han estado vigentes hasta la campaña 93/94 y planteaban ayudas financieras (prima de penetración) a aquellos productores que iniciaban un plan de reconversión de determinadas variedades para la comercialización posterior.

El Reglamento de la CEE nº 2601/69 del Consejo, presenta medidas especiales para la transformación de determinadas variedades de naranjas. La aplicación de las medidas fueron ampliadas a todas las variedades de naranjas dulces y a las mandarinas clementinas y satsumas, durante las campañas 1989/90 a 1991/92.

Los cítricos regulados son las naranjas, limones, mandarinas y clementinas con destino a la elaboración de zumos y las satsumas con destino a la elaboración de gajos. El sistema plantea las percepciones por parte del productor de un precio mínimo y el transformador recibe una ayuda, todo ello en el marco de los contratos de transformación.

El Reglamento CEE nº 1035/77 del Consejo, establece medidas especiales para favorecer la comercialización de productos transformados a base de limones.

La casi totalidad de las ayudas que el sector agrario de la Comunidad Valenciana recibe de la Unión Europea proceden del Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA), organismo creado expresamente para ello, que a través de sus dos secciones atiende tanto las ayudas estructurales (FEOGA-Orientación) como las ayudas en precios y mercados agrarios (FEOGA-Garantía).

Durante el año 1994 se ha modificado parcialmente la línea de ayudas estructurales financiada por el FEOGA-Orientación, relativa a la mejora de las condiciones de transformación y comercialización de los productos agrarios y forestales (Reglamento CEE 866/90 y 867/90). Han cambiado los proyectos susceptibles de recibir ayuda de acuerdo con los objetivos de la PAC. Se considera prioritarias las inversiones que signifiquen una mejora en la protección del medio ambiente, la práctica de la agricultura ecológica y la comercialización y transformación de productos con denominación de origen. Se desincentivan las inversiones que incrementan la cantidad de productos ya excedentarios y las destinadas específicamente a zumos cítricos.

Los gastos del FEOGA-Garantía en la Unión Europea⁴³ no han disminuido con el paso de los años, situándose para 1995 en cerca de 35.000 millones de ecus; lo que sí se ha producido es una disminución de su participación en el presupuesto de gastos de la Unión Europea, significando en 1988 el 64,2% del presupuesto de gastos y pasando a 1996 a ser el 50,5%. Sin embargo, el FEOGA-Orientación ha duplicado su presupuesto en los gastos de la Unión

⁴³ Datos del Documento CECA-CE-CEEA (1996).

Europea de 1989 a 1995, situándose en este año en 2.700 millones de ecus, con destino a mejorar las estructuras y condiciones de producción, transformación y comercialización de los productos agrícolas.

Las ayudas del FEOGA destinadas a la Comunidad Valenciana entre los años 1986 y 1995, transcurridos diez años desde el ingreso de España en la entonces CEE, han significado un total de 137.298 millones, suponiendo en el año 1995 un total de 26.341,8 millones de pesetas, un 7,9% más que el año anterior.

CUADRO 2.6.- AYUDAS DEL FEOGA DESTINADAS A LA COMUNIDAD VALENCIANA AÑOS 1986 A 1995 (Millones de pesetas).

| Procedencia | Periodo 1986-91 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | Periodo 1986-1995 |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Feoga-Garantía | 33.698,4 | 10.384,1 | 17.668,4 | 19.645,7 | 17.992,7 | 99.389,3 |
| Feoga-Orientación | 15.834,9 | 3.521,6 | 4.203,5 | 4.764,8 | 8.349,1 | 37.908,9 |
| TOTAL | 49.533,3 | 13.905,7 | 21.871,9 | 24.410,5 | 26.341,8 | 137.298,2 |

Fuente: Informe del Sector Agrari Valencià 1994. Generalitat Valenciana. Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació. València, 1995.

En las subvenciones recibidas del Feoga-garantía en 1995, las destinadas a la transformación de cítricos y a la retirada de cítricos significan más del 40% del total.

En el Feoga-orientación, las ayudas destinadas a la mejora de las estructuras de transformación y comercialización y a la mejora de la competitividad de las explotaciones agrarias valencianas son las que se llevan más del 60% de las subvenciones del mismo año.

Tras los acuerdos del GATT y la puesta en marcha a principios de 1995 de la Organización Mundial del Comercio, quedan afectados casi todos los instrumentos de la PAC relativos a la preferencia comunitaria:

- Los derechos de aduana serán reducidos en un 20 por cien hasta el año 2000, en tramos anuales iguales. Con referencia a la importación de frutas y hortalizas, el Reglamento CEE 3223/94 establece las nuevas disposiciones como consecuencia de la adaptación al acuerdo del GATT.
- El sistema de precios de referencia desaparece a partir de 1995 para dar lugar a un sistema basado en los llamados precios de entrada. Este sistema junto a la cláusula especial de salvaguardia, puede considerarse como similar a un precio mínimo de entrada, pero la variabilidad de la protección será muy inferior a la existente hasta el momento.

- Los instrumentos de protección no tarifarios (normas de calidad o sanitarias, medidas excepcionales de salvaguardia, etc.) van a ser de más difícil aplicación y estará su implantación vigilada por la nueva Organización Mundial del Comercio.

En 1994 empezó a aplicarse el nuevo Marco de Apoyo Comunitario (MAC) para las intervenciones a nivel estructural a realizar en las regiones españolas objetivo nº 1, durante el periodo 1994-1999, entre las que se encuentra la Comunidad Valenciana. El MAC se articula en ocho ejes prioritarios y dos marcos, el regional y el pluri-regional. El marco regional gestionado por cada comunidad autónoma incluye el programa operativo llamado Agricultura y Desarrollo Rural, aprobado para el periodo de los años de 1994 a 1999, ambos inclusive.

El FEOGA-Orientación tiene prevista una ayuda para este programa operativo, que tiene un importe máximo para la Comunidad Valenciana de 103,53 millones de ecus, con lo que se compromete al Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación y a la Generalitat Valenciana a unas aportaciones financieras mínimas de 21,68 y 22,12 millones de ecus respectivamente.

El subprograma "Reconversión, reorientación y mejora de las producciones agrarias", contiene medidas tales como la adecuación varietal, la lucha integrada contra las plagas, la modernización del sector hortofrutícola, la mejora de la calidad agroalimentaria, la promoción de nuevas tecnologías, etc.

El acuerdo de la Unión Europea con Marruecos del 11 de Noviembre de 1995 en que se cierra el conflicto pesquero con disminuciones de capturas y fuertes compensaciones para el acceso al mercado de la U.E. de clementinas, naranjas y tomates, va a significar una mayor competencia para las frutas y hortalizas de la Comunidad Valenciana. Otros acuerdos bilaterales firmados con Israel, Egipto y otros países tendrán efectos similares respecto a la competencia.

Otro impacto que puede tener gran transcendencia es la **apertura de negociaciones de la Unión Europea con los países de Europa Central y Oriental**⁴⁴. Los once países que desean negociar su adhesión, que tendrá fuertes repercusiones en la Política Agrícola Común de los quince son: Albania, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa y Rumania. Estos países aportan una población de 105 millones de habitantes (frente a 370 millones de los Quince) y una superficie agrícola útil de 60 millones de hectáreas, frente a los 140 millones de hectáreas de la Unión Europea de los Quince. La agricultura en estos países significa una parte importante del PIB y de la población activa. Aunque la productividad de la agricultura en estos países es baja, también los son sus precios y sus salarios. El establecimiento de periodos transitorios para

⁴⁴ Ver CECA-CE-CEEA (1996).

su incorporación no va a ser un impedimento para que una parte importante del presupuesto agrícola comunitario estimado en 15.000 millones de ecus al año deba destinarse a sufragar inversiones en infraestructuras y desarrollo económico.

La creación de organizaciones Interprofesionales⁴⁵ en el sector hortofrutícola en las que se produzca un diálogo, una coordinación y cooperación de los distintos agentes implicados -agricultores, comerciantes, distribuidores, industria transformadora, sindicatos, cooperativas- con el consiguiente respaldo de las administraciones puede ser beneficioso para el sector, como lo demuestra la marcha seguida por la interprofesional del sector cítrica, Intercitrus, a pesar de las dificultades que ha tenido que superar.

2.5.3.- Factores de tipo Tecnológico.

Entre los impactos que el Sector Hortofrutícola Valenciano está recibiendo a nivel tecnológico conviene destacar: la utilización de la biogenética, las nuevas técnicas de cultivo, la utilización de recursos energéticos alternativos, la utilización de nuevas técnicas de recolección, tría, manipulación, preenfriado y conservación de unos productos de por sí muy perecederos que además deben transportarse en condiciones óptimas desde el lugar de origen hasta el punto de venta y consumo.

En cuanto a las tendencias del entorno tecnológico se manifiesta un **mayor control en el uso de insecticidas y pesticidas en origen⁴⁶**. La mayor exigencia de un control riguroso de calidad está relacionada directamente con la demanda de productos más sanos y naturales. La investigación está orientándose hacia una mejora de la calidad de los productos, implantando controles rigurosos de la misma a lo largo de todo el ciclo: producción, recolección y post-cosecha hasta situar el producto en su destino.

El conocimiento y la aplicación de **nuevas técnicas de gestión empresarial** al sector hortofrutícola, aunque con retraso respecto a su utilización por otros sectores como por ejemplo el sector industrial y especialmente el sector de la distribución comercial es un hecho a destacar.

La creciente sensibilidad de la población europea por la **conservación del medio ambiente, el cuidado de la naturaleza** y el deseo de que la agricultura produzca la mínima incidencia de impacto medio ambiental, han llevado a incorporar estas preocupaciones al cuerpo de la doctrina de la Política Agrícola Común aprobada en mayo de 1992.

La **dependencia de la climatología** y especialmente la utilización **del agua** como recurso escaso necesario para la producción hortofrutícola es otro hecho a destacar que puede condicionar y limitar el futuro del sector.

⁴⁵ Una ampliación del papel a desempeñar por las interprofesionales puede encontrarse en Siguán (1995) y en Puxeu (1993).

⁴⁶ Sobre esta tendencia se puede consultar el informe de Aecoc (1994).

La agricultura realiza el 80 por 100 de la demanda y cerca del 90 por 100 del gasto neto de agua en España⁴⁷. Este hecho confiere un papel transcendental a la política de regadíos. Hay que tener en cuenta que casi el 60 por 100 de la PFA española se produce en el 15 por 100 de la superficie cultivada que está en regadío. A lo largo de los años España ha ido acumulando un importante capital de 3,4 millones de hectáreas en regadío, de ellas algo más del 10 por 100 corresponden a la Comunidad Valenciana (359.000 hectáreas en regadío en 1995).

Para paliar los problemas del agua en la Comunidad Valenciana, en Octubre de 1994, la Generalitat Valenciana aprobó el Plan Director de Modernización de Regadíos, que persigue optimizar el uso de los recursos disponibles para el riego, con cuatro grandes líneas de actuación:

- modernización de los regadíos históricos y tradicionales,
- incremento de la capacidad de embalse,
- aumento de la superficie con riego localizado,
- la mejora de la gestión del agua y
- la explotación de nuevas fuentes de recursos como depuración y reutilización de aguas residuales, nuevos sondeos y desalinización de acuíferos.

La sustitución de cultivos al aire libre o en parral⁴⁸, por invernaderos de ambiente controlado y producciones hidropónicas, no sólo responden a las crecientes exigencias del mercado (calidad, seguridad en la producción, en las entregas, calendarios, etc.), sino que además pueden producir ahorros importantes en el consumo de agua. Una hectárea de invernadero equivale a la producción de 3 a 6 hectáreas de regadío no protegido y el consumo de agua es prácticamente el mismo.

La **biotecnología** está contribuyendo a mejorar la productividad de las producciones agrícolas⁴⁹. Logros importantes son la resistencia de las plantas a las plagas mediante ingeniería genética, la consecución de variedades que obtengan mayores rendimientos. La posibilidad de controlar los niveles de maduración, que disminuya el impacto sobre las plantaciones de riegos con agua salina o los efectos de las heladas, entre otros.

En EEUU, en Noviembre de 1994 la FDA, *Food and Drug Administration*, organismo que regula los productos alimenticios o farmacéuticos que pueden comercializarse, ya ha autorizado siete productos modificados con ingeniería genética, cinco de ellos para el consumo humano, entre los que se encuentran una variedad de patata resistente al escarabajo, una calabaza resistente a dos clases de virus y tres clases de tomates cuya alteración

⁴⁷ Una ampliación del tema del consumo del agua en la agricultura, puede encontrarse en Tió (1995).

⁴⁸ Se puede ampliar el estudio en López (1995).

⁴⁹ Sobre la biotecnología y la producción de alimentos, se puede consultar en Calcedo (1995).

genética origina un retraso en la maduración que la hace coincidir con el momento de suministrarla al mercado. No obstante, existe una creciente preocupación por la pérdida de la biodiversidad que supone la desaparición de variedades de frutas y hortalizas autóctonas.

Otra situación complementaria a la anterior, y no por ello menos importante, es el **aumento de la demanda de los consumidores europeos de los llamados productos agrícolas ecológicos, controlados**, con bajo contenido en residuos, con niveles mucho más bajos que los permitidos legalmente en cada país y con marcas diferenciadas que garanticen este control del residuo.

En el Programa Agrario Valenciano 1994-2000 (PAV), de la Conselleria d'Agricultura Pesca y Alimentació de la Generalitat Valenciana se establece el programa nº 14 de investigación, transferencia de tecnología y capacitación profesional. También a través del Plan Valenciano de Ciencia y Tecnología se pretende coordinar toda la actividad investigadora y difusora de tecnología. En el sector agrario valenciano, la actividad principal investigadora la desarrolla el Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias, IVIA.

2.5.4.- Factores de tipo Social.

El **envejecimiento y disminución de la población activa agraria** es un hecho que se ha acrecentado en los últimos 20 años. Desde el año 1978 a 1995 la población ocupada agraria ha disminuido en España de 2.407.700 personas a 1.075.000 personas, perdiéndose más de 1.300.000 empleos en 17 años y todavía parece que sobran unos 500.000 empleos más.

En la Comunidad Valenciana la población agraria ocupada suponía a finales de 1995 un total de 94.800 personas, siendo el segmento de los mayores de 55 años un total del 30,1%, cuando para el conjunto de los sectores sólo significaba el 11,5%. Este envejecimiento de la población agraria tiene efectos nocivos para el sector en cuanto que no se produce la incorporación de agricultores jóvenes con capacidad emprendedora y con aporte de iniciativa y creatividad para asumir el reto de la necesaria reconversión del sector.

A nivel demográfico general se ha producido un cambio en la estructura de la población, con la disminución de la natalidad, el **envejecimiento de la población, el cambio en el tamaño de la unidad familiar** y el nivel de población activa sobre la población total. Estos cambios, especialmente el del envejecimiento de la población, descubre un colectivo importante de población que puede ser potencial consumidor de frutas y hortalizas por las ventajas que para la salud puede aportar.

Desde un punto de vista sociológico se han producido cambios importantes en los valores y costumbres de los ciudadanos. **La mayor incorporación de la mujer al trabajo, el aumento de las comidas fuera del hogar** o el cambio en los hábitos de consumo, genera por una parte amenazas para el sector hortofrutícola dado que la mayor parte del consumo de frutas y hortalizas se realiza en el hogar y por otra parte oportunidades debido a que las frutas y hortalizas son alimentos sanos y naturales, además de la posibilidad de desarrollar productos de "cuarta gama", o platos preparados con distintas verduras o frutas casi listas para comer.

Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en el año 1994 el consumo de frutas y hortalizas en el hogar y fuera del hogar, a nivel del Estado Español se comportó como sigue:

CUADRO 2.7.- FRUTAS Y HORTALIZAS COMPRADAS EN ESPAÑA EN 1994, SEGÚN LUGAR DE CONSUMO.

| Productos | Total Mill. Ptas. | Sobre total alimentación % | Hogares % | Hostelería y restauración % | Instituciones % |
|-----------------------------------|-------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------|-----------------|
| Frutas Frescas | 466.836 | 5,86 | 92,00 | 6,00 | 2,00 |
| Frutas y Hortalizas transformadas | 138.233 | 1,74 | 77,00 | 12,00 | 11,00 |
| Hortalizas frescas | 355.866 | 4,47 | 87,00 | 11,00 | 2,00 |
| TOTAL | 960.934 | 12,07 | 88,00 | 8,71 | 3,32 |

Fuente: "La alimentación en España 1994". Sec.Gral. de la Alimentación. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 1995

Según el cuadro anterior las frutas y hortalizas compradas en España en 1994 significaban 960.934 millones de pesetas, lo que suponía el 12% de los alimentos comprados. También se puede comprobar que **el 88% del consumo de frutas y hortalizas se realiza en el hogar, por ello, en la medida que aumenten las comidas fuera del hogar el consumo de frutas y hortalizas tiende a disminuir.**

La preocupación por la salud, por el cuidado del cuerpo, por la alimentación natural, por el consumo de fibra vegetal, por la sanidad en los productos alimenticios es una tendencia que está imperando en toda Europa. En este sentido, las frutas y hortalizas son productos que pueden satisfacer esta tendencia alimentaria haciendo valer sus propiedades dietéticas, el aporte vitamínico, los contenidos en fibra y las ventajas de su consumo para una alimentación sana y natural.

Por otra parte, los hábitos de compra referidos al lugar de compra de frutas y hortalizas van cambiando.

CUADRO 2.8.- LUGAR DE COMPRA EN ESPAÑA DE FRUTAS Y HORTALIZAS PARA HOGARES. CUOTAS DE MERCADO 1994. % SOBRE TOTAL VENTAS EN VOLUMEN.

| | Tienda tradicional | Supermercado | Hipermercado | Mercadillo | Autoabastecimiento | Otros |
|-------------------------------|--------------------|--------------|--------------|------------|--------------------|-------|
| Patatas frescas | 33 | 26 | 10 | 7 | 12 | 13 |
| Hortalizas frescas | 38 | 26 | 7 | 14 | 8 | 6 |
| Frutas frescas | 39 | 29 | 9 | 15 | 2 | 6 |
| Frutas y hortalizas transfor. | 16 | 51 | 27 | 0 | 0 | 5 |

Fuente. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación.

Aunque la tienda tradicional sigue teniendo en España un peso considerable en las frutas, patatas y hortalizas frescas, es indiscutible que el supermercado y el hipermercado van aumentando cuota, tal como ocurre en el resto de países de Europa con procesos de reconversión del comercio tradicional. Como muestra, destacar que **en 1989 en las tiendas tradicionales (Fruterías), se vendía el 57% del valor de la fruta**, pasando cinco años después, **en 1994, a venderse el 39%**, perdiendo un 18% de cuota, en favor de supermercados e hipermercados, con las implicaciones que la concentración de la demanda en este tipo de empresas significa para el sector.

Como se sabe, la concentración de la Distribución Comercial en los países del norte y centro de Europa es mayor todavía que en España y por otra parte **la gran distribución comercial europea comercializa en 1995 en la Unión Europea de los Quince, alrededor del 50% de las frutas y hortalizas frescas compradas.**

Respecto al consumo de frutas y hortalizas, **los países de mayor consumo per cápita son los desarrollados del hemisferio norte⁵⁰**, en estos países la evolución ha sido distinta. En los países productores de frutas y hortalizas como Francia y España, con mayores niveles de consumo que la media, la evolución tiende a disminuir y en los de menor consumo, aumenta.

Aspectos socio-culturales, de edad, posición social, tiempo libre disponible, jornada de trabajo, grado de cultura alimenticia y del sexo de los consumidores tienen importancia en las cantidades consumidas, los tipos de frutas y hortalizas y las formas de adquisición.

⁵⁰ Para un mayor desarrollo del tema se puede consultar Siguán (1994) y también Salom, Sanz y Siguán (1995).

2.6.- Aspectos clave de la aplicación de la Dirección Estratégica en el Sector Hortofrutícola Valenciano.

2.6.1.- Necesidad e importancia de su aplicación.

Realizar un análisis estratégico del Sector Hortofrutícola Valenciano y aplicar los conceptos y la metodología de la Dirección Estratégica a dicho sector es absolutamente necesario por la relevancia que el sector de las frutas y hortalizas tiene en la Unión Europea, en España y en la Comunidad Valenciana.

En el año 1992 la agricultura representó en la Unión Europea de los Doce, una producción final agraria de unos 35 billones de pesetas, España es el tercer país productor, después de Francia e Italia y su valor alcanzó el 12,86% de la Producción Final Agraria de la Unión Europea de los Doce.

En el mismo año 1992 la producción final agraria de Frutas y Hortalizas representó 5,75 billones de pesetas, en la Unión Europea de los Doce, siendo España el país en el que el porcentaje de producción de frutas y hortalizas sobre la Producción Final Agraria es mayor, como podemos ver en el cuadro 3.1.

CUADRO 2.9.- IMPORTANCIA DEL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LA PRODUCCIÓN FINAL AGRARIA DE LA UNIÓN EUROPEA DE LOS 12 EN EL AÑO 1992.

| País | % de PFA del país sobre PFA de U.E.-12 | % de F. y H. del país sobre PFA del país. |
|----------------|--|---|
| ESPAÑA | 12,86 | 28,10 |
| ITALIA | 19,37 | 25,70 |
| GRECIA | 4,49 | 22,60 |
| PORTUGAL | 1,92 | 20,80 |
| BÉLGICA | 3,05 | 17,80 |
| HOLANDA | 7,87 | 14,20 |
| FRANCIA | 22,69 | 12,70 |
| REINO UNIDO | 9,28 | 10,90 |
| Promedio UE-12 | 100 | 16,60 |

PFA. Producción Final Agraria.

F. y H. Frutas y Hortalizas.

PFA. de la UE-12 en 1992 fue de 205.503 millones de ecus \leftrightarrow 35 billones de pesetas.

Fuente: Planells, J.M. (1995). Incidencia de los acuerdos del GATT y la reforma de la OCM de Frutas y Hortalizas en el sector de los cítricos.

A nivel regional, como se ha expresado anteriormente, en la **Comunidad Valenciana, la producción hortofrutícola supone la primera familia de productos en la Producción Final Agraria, representando un porcentaje del 67%, el mayor porcentaje de participación de las regiones europeas productoras de frutas y hortalizas.**

En el mismo marco europeo, **la Comunidad Valenciana es la segunda región productora de frutas y hortalizas, representando en 1992 el 4,60%**, del valor de la Producción Final Agraria, solamente superada esta participación por la

región de Sicilia, en Italia, que representa un 5,60%, como puede verse en el cuadro siguiente:

CUADRO 2.10.- PRINCIPALES REGIONES PRODUCTORAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LA UNION EUROPEA DE LOS 12. AÑO 1992.

| REGION | % PFA DE F. Y H. REGIÓN SOBRE PRODUCCIÓN F. Y H. DE LA U.E. - 12 | % PFA DE F. Y H. REGIÓN SOBRE PFA DE LA REGIÓN. |
|-------------------------|--|---|
| SICILIA (Italia) | 5,50 | 54,0 |
| C.VALENCIANA (España) | 4,60 | 67,0 |
| PUGLIA (Italia) | 4,30 | 42,0 |
| CAMPANIA (Italia) | 3,90 | 43,0 |
| MURCIA (España) | 2,50 | 64,0 |
| ANDALUCIA (España) | 4,60 | 30,0 |
| PROVENZA-ALPES(Francia) | 2,90 | 46,0 |
| EMILIA ROMAGNA (Italia) | 4,30 | 27,0 |
| LAZIO (Italia) | 2,50 | 37,0 |
| KENTRIHI ELLADA (G) | 2,60 | 29,0 |

PFA. Producción Final Agraria.

F.y H. Frutas y Hortalizas.

PFA. de la UE-12 en 1992 fue de 205.503 millones de ecus <-> 35 billones de pesetas.

Fuente: Planells, J.M. (1995). Incidencia de los acuerdos del GATT y la reforma de la OCM de Frutas y Hortalizas en el sector de los cítricos.

El Sector Hortofrutícola Valenciano ha carecido hasta hace pocos años de un análisis estratégico, debido fundamentalmente a que tanto en la producción como en la comercialización, distribución e industrialización, se está ante un sector formado por pequeñas y medianas empresas orientadas hacia la producción, con una gestión poco profesionalizada, estructuras productivas inadecuadas, con una parcelación excesiva de la producción y con costes de producción, confección y distribución elevados.

También se dan en el sector, bajos niveles de formación directiva y profesional, escasos niveles de utilización de la Investigación aplicada y el Desarrollo, excesivos intermediarios, falta una política de calidad.

Las estructuras comerciales de las empresas son en su mayoría localistas, de poco tamaño, muy orientadas a las necesidades de la producción, la "colocación" de mercancía, y al corto plazo, les falta orientarse al futuro de la Distribución Comercial Alimentaria y también les falta aplicar estrategias y políticas del Marketing al sector⁵¹.

Tanto por la importancia que representa para la Comunidad Valenciana el sector hortofrutícola a nivel de porcentajes sobre la producción final agraria, como por la importancia española y europea de la producción valenciana de frutas y hortalizas y por la situación de debilidad y encrucijada por la que atraviesa el sector, se hace imprescindible la aplicación de la Dirección Estratégica al Sector Hortofrutícola Valenciano.

⁵¹ Sobre la comercialización de productos hortofrutícolas en fresco puede consultarse la investigación realizada por Mir, Mollá y Martínez (1995), una síntesis de la misma ha sido publicada.

2.6.2.- Inconvenientes, dificultades y ventajas de su aplicación.

El principal inconveniente que se encuentra a la hora de aplicar la Dirección Estratégica al sector hortofrutícola es la falta de conciencia de su necesidad e importancia para el sector.

Las empresas del sector no se plantean de forma suficiente la repercusión de los impactos que reciben del entorno general y competitivo y no hacen previsión de su evolución futura, tales como la globalización de los mercados, la internacionalización de las relaciones económicas, la liberalización de los intercambios comerciales, el sobreabastecimiento de productos, las nuevas áreas productoras del mundo, los cambios en las tendencias, gustos y hábitos de los consumidores, el envejecimiento de la población, la disminución de la natalidad en España y en la Europa de los Quince, los cambios a nivel político, especialmente los derivados de la Política Agraria Comunitaria, PAC, la creación de la Organización Mundial de Comercio, en sustitución de los acuerdos del GATT, la aprobación de la OCM de Frutas y Hortalizas en el marco de la PAC, la incidencia de los productos sustitutos en la dieta alimentaría. En resumen, las empresas del sector hortofrutícola están siendo afectadas por importantes cambios e impactos que se están produciendo en el entorno general, de los que no son excesivamente conscientes pero están sufriendo sus consecuencias.

Otra dificultad que se plantea es que **existen realidades empresariales muy diversas en el sector y no hay estrategias exclusivas y de probados resultados para el sector hortofrutícola**. El proceso de Dirección Estratégica es único y está determinado previamente. Hay que tratar de aplicarlo a realidades empresariales diversas teniendo en cuenta todos los impactos del entorno general y competitivo, todos los componentes de la realidad interna de la entidad, sus ideas y principios básicos, así como su responsabilidad social. La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas⁵².

El proceso de Dirección Estratégica no se encuentra generalizado en el mundo empresarial pero aún lo está menos entre las empresas del sector hortofrutícola lo que hace más dificultoso avanzar en este camino. Por otra parte hay autores que opinan que la Dirección Estratégica no puede aplicarse de forma sistemática a organizaciones complejas y que el proceso de formulación de la estrategia debe ser emergente, adaptado a las circunstancias e informal. Siguiendo este razonamiento las dificultades para una aplicación coherente de la Dirección Estratégica en el sector hortofrutícola se incrementan.

Otra dificultad añadida es el tamaño de las empresas del sector. Hay autores que opinan que el proceso de Dirección Estratégica sólo puede aplicarse a las grandes empresas con importantes recursos financieros, tecnológicos y

⁵² Sobre la aplicación del proceso de Dirección Estratégica a una empresa o un sector concreto se puede consultar Menguzzato y Renau (1991) y también Johnson y Scholes (1997).

directivos, y consideran que no puede aplicarse a las pequeñas y medianas empresas.

Otros autores, sin embargo, han demostrado y consideran que la utilidad de la estrategia enmarcada en el proceso de Dirección Estratégica produce efectos beneficiosos para las empresas, incluso las de tamaños más reducidos.

En investigaciones realizadas se pone de manifiesto que la *performance* de los grupos industriales y su utilidad económica está ligada a la puesta en marcha de un *Management* Estratégico integrado y que los grupos industriales con mayores *performances* han desarrollado una “capacidad estratégica” mucho más potente y sistemática que los grupos con peores *performances* -ejerciendo su poder sobre las filiales, buscando el equilibrio entre la voluntad política de los directivos y la capacidad estratégica del grupo-; además han desarrollado estructuras más favorables al cambio que los otros grupos. Ciertamente queda demostrada la utilidad de la estrategia⁵³, enmarcada en la Dirección Estratégica.

No obstante la referencia anterior, **la Dirección Estratégica no limita su utilidad a las grandes empresas o a los grandes grupos industriales. La Dirección Estratégica es tanto o más útil y necesaria para las pequeñas y medianas empresas, para las empresas cooperativas y, con independencia de su tamaño, para las empresas familiares⁵⁴.**

Sin embargo, lo que es cierto es que los modelos adoptados por las grandes empresas no son los más apropiados fundamentalmente por su complejidad y su dificultad de aplicación. La pequeña y mediana empresa⁵⁵, así como la empresa cooperativa deberá adoptar su propio enfoque estratégico, considerando que la flexibilidad y la capacidad innovadora son dos aspectos fundamentales en todo proceso estratégico. Para ello habrá que tener en cuenta un conjunto de características que aunque no exclusivas, sí son propias de este colectivo. Características como:

- 1.- Pocos recursos económicos y financieros.
- 2.- Falta de recursos humanos, especialmente directivos.
- 3.- Sistemas de planificación, información y control inexistentes o poco desarrollados.
- 4.- Actividades empresariales de poco valor añadido.

⁵³ Para una ampliación ver Renau (1995 b).

⁵⁴ Una referencia concreta al caso de las empresas familiares puede encontrarse en Renau (1995 b).

⁵⁵ También sobre este tema de la adaptación de los modelos a las pequeñas y medianas empresas y a las cooperativas puede consultarse Sanchis (1993).

Aplicados estos análisis a las pequeñas y medianas empresas del sector hortofrutícola, se observa que esta realidad está evolucionando favorablemente como podrá comprobarse en el análisis DAFO, -Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades-, realizado para el sector, por lo que las posibilidades de aplicación⁵⁶ con éxito de un proceso de Dirección Estratégica para una empresa, un grupo de empresas específico o el conjunto de empresas del sector hortofrutícola se incrementan.

Las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano están inmersas en todo el proceso de cambio de la industria agroalimentaria europea y de concentración de empresas detallistas y como se destaca⁵⁷ en las conclusiones del «Estudio sobre La Cadena de Valor Alimentaria más allá de 1993:

- Se están produciendo tres modificaciones fundamentales en la cadena de valor alimentaria. El entorno para el cual fabricantes y detallistas planifican sus estrategias está alcanzando una verdadera dimensión europea. Se está produciendo un estrechamiento de la cadena a través de la integración y eliminación de eslabones de la misma, así como la disminución del número de participantes en cada eslabón (mayor concentración). Por último se está redefiniendo el papel de los diversos componentes de la cadena, con una ganancia de peso específico de los detallistas.
- Estas tres modificaciones tienen consecuencias importantes. La primera es que los detallistas cada día aportan más parte del valor por el que paga el consumidor. La segunda es que esta dinámica está produciendo la aportación de una mayor cantidad de valor al consumidor por parte de la cadena alimentaria.
- La estrategia de fabricantes y detallistas durante los próximos años se dirigirá a tratar de concentrar y controlar los valores considerados más importantes por el consumidor, y obtener con ello una posición privilegiada en la cadena».

Por otra parte, **el Mercado Único Europeo está produciendo un redimensionamiento de las empresas, una vuelta a la especialización y la modernización tecnológica**, todo ello mediante operaciones de fusiones, OPAS, Acuerdos de Cooperación y reestructuración de las actividades.

Frente a la situación planteada, las ventajas más importante de aplicar la metodología del proceso de Dirección Estratégica son:

⁵⁶ Puede consultarse un modelo sencillo de aplicación en Renau (1994).

⁵⁷ Las conclusiones aquí expuestas, se pueden analizar en detalle en el Estudio sobre la Cadena de Valor Alimentaria más allá de 1993. Roland Berger & Partner 1994.

- 1º.- Permite realizar un análisis del entorno general y competitivo que afecta a las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano, identificando las oportunidades y amenazas del sector.
- 2º.- Supone diagnosticar la situación interna de las empresas del sector detectando sus fortalezas, sus debilidades, sus capacidades y limitaciones, identificando el perfil estratégico que poseen y analizando los distintos componentes de la Cadena de Valor.
- 3º.- Analiza en qué negocio están o desean estar las empresas del sector, las capacidades y habilidades de las empresas, su *Know-How*, sus ventajas competitivas, basadas en un liderazgo en costes, en diferenciación o enfoque hacia el mercado.
- 4º.- Identifica las ideas y principios básicos que rigen en el sector, la razón de ser del mismo, así como la Misión y responsabilidad social aplicable.
- 5º.- Define objetivos, estrategias y planes de acción que puedan ser aplicables al Sector Hortofrutícola Valenciano y ayuden a asegurar su permanencia en el mercado y su viabilidad futura.

2.6.3.- Exigencias de una aplicación coherente.

El proceso de Dirección Estratégica exige una aplicación coherente para que el análisis estratégico que se realice sea adecuado a la realidad del Sector Hortofrutícola Valenciano, de forma que las conclusiones del análisis sean las pertinentes y los objetivos, estrategias y planes de actuación que puedan deducirse estén perfectamente centrados.

Es muy importante que **los objetivos y estrategias que se elijan para el Sector Hortofrutícola Valenciano sean los adecuados y además coherentes con toda una serie de aspectos del sector**, ya que la elección de unos objetivos y una estrategia no adecuados y unos planes erróneos podría llevar a una implementación que no conseguiría asegurar el futuro del sector.

Los objetivos y estrategias que puedan elegirse estarán en función del análisis del entorno, del diagnóstico interno de las empresas del sector, de las ideas y principios básicos de la organización sectorial y de la responsabilidad social que el sector asume ante la comunidad en la que se desenvuelve.

Los objetivos y las estrategias que se elijan deberán ser coherentes con las estructuras organizativas de las empresas del sector y del propio sector en su conjunto, con los sistemas y el estilo directivo que se utilice, con las

personas que intervienen y con la Cultura Empresarial o valores compartidos⁵⁸ (Peters y Watermans, 1984).

Cualquier nivel de incoherencia que se detecte llevará a asumir riesgos y a plantear necesidades de cambio a nivel estratégico, en la estructura, en las personas, en los sistemas o en la cultura del sector, que deberán analizarse y a su vez implementarse si se considera oportuno.

Todos estos aspectos y las interrelaciones que comportan pueden contemplarse en las matrices de coherencia de la estrategia que se detalla a continuación.

CUADRO 2.11.- MATRIZ DE COHERENCIA DE LA ESTRATEGIA.



⁵⁸ Sobre esta cuestión puede consultarse en Peters y Watermans (1984), en Koontz y Weihrich, en Menguzzato y Renau (1991) y en Thompson y Strickland (1994).

Bibliografía.-

- Aaker, D. A. (1987): *Management estratégico del Mercado*, Hispano Europea, Barcelona.
- Aecoc, (1994): *El sector español de las frutas y hortalizas en la década de los 90*, Andersen Consulting, Euroagro, Valencia.
- Andrews, K. R. (1977): *El concepto de la estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona. Es traducción de la versión en inglés: (1962): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1976): *La estrategia de la Empresa*, Editorial Universidad de Navarra.
- (1985): *La Dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.
- , y Hayes, R.L. (1983): "Introducción", en Ansoff, H. I., Declerck, R. P., y Hayes, R. L., *El planteamiento estratégico*, Trillas, México.
- Avellá, L. R. (1984): "La oferta de crédito cooperativo en el País Valenciano", Primer Congreso de Economía Valenciana, Valencia.
- Barceló, L. V. (1991): *Política Agroalimentaria Valenciana*, Fundación Cañada-Blanch, Torrent (València).
- Barceló, L. V. (1993): "La anticompetitividad del sector hortofrutícola español", *El Boletín*, MAPA, Madrid.
- Barceló, L. V. y García Álvarez Coque, J. M. (1987): *El Futuro de la Política Agrícola Común y la Economía Española*, Mundi-Prensa, Madrid.
- Beckhard, R., y Harris, R. T. (1988): *Transiciones Organizacionales*, Addison-Wesley Iberoamericana y Sistemas Técnicos de Edición, México.
- Bueno, E. (1987): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, Madrid.
- Calcedo, V. (1995): "Biotecnología y alimentos", *El Boletín* nº 23, MAPA, Madrid.
- Campbell, A., y Tawadey, K. (1992): *La Misión en los Negocios*, Díaz de Santos, Madrid.
- CECA-CE-CEEA, (1996): "Evolución de la Política Agrícola Común", Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, Luxemburgo.
- Chiavenato, I. (1990): *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, México.
- Cuervo, A. (1995): "La Dirección Estratégica de la Empresa", en Cuervo García, A. (ed.): *La Dirección de Empresas de los noventa*, Civitas, Madrid.
- Direcció General D'Economia, (1997): "Coyuntura Económica Valenciana", nº 45, Febrero, 1997, Edita, Generalitat Valenciana, Conselleria d'Economia i Hisenda, València.
- Donnelly, J. H. Jr., Gibson J. L. y Ivancevich, J. M. (1994): *Dirección y Administración de Empresas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- Drucker, P.F. (1970): *La gerencia de empresas*, Sudamericana, Buenos Aires.
- FCCCV, (1996): "Memoria 1995 de la Federación de Cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana", Edita FCCCV, València.
- García Álvarez-Coque, J. M. (1996): "La política agraria y la estrategia mediterránea de la Unión Europea", *El Boletín* nº 33, MAPA, Madrid.
- Grant, R. M., (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Editorial Civitas, Madrid.
- Grima, J. D. y Tena, J. (1987): *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*, Hispano Europea, Barcelona.
- Halal, W. E. (1995): "La Dirección Estratégica en un nuevo orden mundial", *Harvard Deusto Business Review* nº66, Bilbao.
- Hamel, G. H. y Prahalad, C. K. (1989): "Propósito Estratégico", en Thompson A. A., Jr. y Strickland III A. J., (1994): *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware. Su versión original en inglés se encuentra en (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 67, nº 3, 1989.
- (1995): *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- Hermosilla, A. y Solá, J., (1990): *Cómo cooperar*, IMPI, Madrid.
- ICE, (1997): "El comercio exterior de España de Enero-Diciembre 1996", *Boletín Económico del ICE* nº 2537, del 17 al 23 de Marzo de 1997, Subdirección General de Estudios del Sector Exterior, Madrid.
- Jarillo, J. C. (1990): *Dirección Estratégica*, McGraw-Hill, Madrid.
- Johnson G. y Scholes, K., (1997): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid.
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1992): *Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias*, McGraw-Hill, México.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1990): *Administración*, McGraw-Hill, México.
- Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto, Harvard, p. 45-56.
- López, J. R. (1995): "Agua y desarrollo sostenible", *El Boletín* nº 24, MAPA, Madrid.
- MAPA, (1994): "Documento de Reflexión sobre el sector de las frutas y hortalizas", Aportación Española a la reforma de la OCM, Fotocopiado, Madrid.
- (1995): *La alimentación en España, 1995*, Edita Secretaría General de Alimentación, MAPA, Madrid.
- Menguzzato, M. (1989): "La estrategia empresarial: unas puntualizaciones", en *La Dirección Estratégica en el marco de la economía actual*, obra colectiva publicada por la Universidad de Alicante y CAM.
- (1989): "Hacia la Dirección Estratégica", en *La Dirección Estratégica en el marco de la economía actual*, Universidad de Alicante y CAM.
- (1992): *La Cooperación Empresarial. Análisis de su proceso*, Edita IMPIVA, Generalitat Valenciana, València.
- , y Renau, J. J. (1984): "El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy", Actas del Primer Congreso d'Economía Valenciana, Generalitat Valenciana.
- , y Renau, J. J. (1988): "Implicaciones organizativas de la Dirección Estratégica", *Alta Dirección* nº 139.
- , y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, Ariel, Barcelona.

- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- (1987): "Formulación artesanal de la estrategia", en Thompson, A. A., Jr. y Strickland III A. J., (1994): *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
 - (1991): *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona.
 - (1992): *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona.
 - , y Quinn, J. B. y otros (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mir, J., Mollá, A., Martínez, J. A. (1995): *Estrategias de Marketing para el Sector Hortofrutícola Valenciano*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A., (1996): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid.
- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982): *En busca de la Excelencia*, Folio, Barcelona.
- Planells, J. M. (1995): "Un modelo de integración cooperativa para el sector agrario", FECOAV, II Congreso Cooperativismo Agrario Valenciano, València.
- (1995): "Incidencia de los acuerdos del GATT y la reforma de la OCM de frutas y hortalizas en el sector de los cítricos", fotocopiado, València.
- Porter, M. (1979): "Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia", *Harvard Business Review*, (Marzo-Abril) en *El Proceso Estratégico* de Mintzberg y Quinn (1993).
- Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México. La versión original en inglés, *Competitive Strategy*, es de 1980, The Free Press.
- (1988): *Ventaja Competitiva*, CECSA, México.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1991): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, referencia 90.311, Harvard.
- Púmpin, C. (1982): *Dirección estratégica de la empresa*, Ediciones ESIC, Madrid.
- , y García Echevarría, S. (1988): *Cultura Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.
- Puxeu, J. (1993): "Las organizaciones interprofesionales y la mejora del sector agroalimentario español", *El Boletín* nº 10, MAPA, Madrid.
- Quinn, J. B. (1978): "Cambio estratégico: el incrementalismo lógico" en Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (1993), *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, Méjico.
- (1980): "Estrategias para el cambio" en Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (1993), *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, Méjico.
 - (1985): "Como administrar la innovación: el caos controlado", en Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (1993), *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, Méjico.
 - (1993): "El enfoque clásico de la estrategia", en Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (1993), *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, Méjico.
- Quintanilla, I. (1991): *Recursos Humanos y Marketing interno*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Renau, J. J. (1985): *Administración de Empresas. Una visión actual*, Pirámide, Madrid.
- (1994): *Creación de Empresas. De la Idea al Proyecto Empresarial*, Impiva, Generalitat Valenciana, València.
 - (1995 a): "La Dirección Estratégica: su evolución y estado actual", en Cuervo, A.: *Dirección de Empresas de los noventa*, Civitas, Madrid.
 - (1995 b): "La Dirección Estratégica en la empresa familiar", *Libro de ponencias. Jornadas sobre Empresa Familiar*, Edita IMPIVA, Generalitat Valenciana, València.
- Roland Berger & Partner, International Management Consultants, (1994): *La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993*, Roland Berger, Madrid.
- Salom, F., Sanz, J. y Siguán A. (1995): *La producción, el comercio y el consumo mundial de frutas y hortalizas. Nuevas Políticas para el sector hortofrutícola*, Generalitat Valenciana, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, València.
- Sanchis, J. R. (1993): *Análisis estratégico del sector bancario español y estudio de las estrategias de crecimiento externo*, Tesis Doctoral, Universitat de València, València.
- Sanfeliu, I. (1995): *Funcionamiento y repercusiones del acuerdo GATT en el sector de frutas y hortalizas frescas*, Generalitat Valenciana, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, València.
- Siguán, A. (1994): *El consumo de alimentos en Alemania, interpretación del cambio en el consumo de los productos hortofrutícolas desde una perspectiva socio-cultural*, Generalitat Valenciana, València.
- (1995): "Las organizaciones interprofesionales en el sector hortofrutícola"; en Aldanondo, A., Coscollá, R. y otros (1995): *Nuevas Políticas para el sector hortofrutícola*, Generalitat Valenciana, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, València.
- Strategor, (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*, Masson, Barcelona.
- Tena, J. (1992): *El entorno de la empresa*, Eada Gestión, Gestión 2000, Barcelona.
- Thompson, A. A., Jr. y Strickland III A. J., (1994): *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- Tió, C. (1995): "La Política del Plan Nacional de Regadíos", *El Boletín* nº 24, MAPA, MADRID.
- Ventura Victoria, J., (1994): *Análisis Competitivo de la Empresa: Un enfoque estratégico*, Edita Civitas, Madrid.

3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y DEL ÁMBITO INTERNO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y DEL ÁMBITO INTERNO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

3.0.- Introducción.

En el presente capítulo se va a realizar un análisis del entorno sectorial y del ámbito interno de las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano tomando como base los conocimientos básicos y la metodología de la Dirección Estratégica.

Según el análisis de los sectores que establece Porter (1982) en su libro: "*Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*", el Sector Hortofrutícola Valenciano podría identificarse como un **sector fragmentado**, en la medida en que reúne los requisitos que se establecen para identificar la fragmentación y entre los que se destacan:

- Sector en el que ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y puede ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector.
- Existencia de gran número de empresas pequeñas y de tamaño medio, muchas de ellas de propiedad privada.
- Ausencia de líderes del sector con el poder de conformar los eventos del sector.

También se puede afirmar que se trata de un **sector que camina hacia la madurez**, en la medida en que reúne alguno de los requisitos que explican el tránsito de un sector hacia dicho estado de madurez, entre los que se destacan (Porter, 1982):

- 1º.- La disminución del crecimiento global del sector, lo que significa para las empresas una mayor competencia por conseguir y mantener la cuota de participación en el mercado.
- 2º.- Las empresas en el sector venden cada vez más a clientes repetitivos y experimentados.
- 3º.- La competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el coste y el servicio.
- 4º.- Existe un grave problema de agregar capacidad y personal al sector.
- 5º.- Los métodos de producción, comercialización, distribución, venta e investigación cambian con frecuencia.
- 6º.- Es difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones.

7º.- Aumenta la competencia internacional.

8º.- Las utilidades del sector industrial por lo general disminuyen durante el periodo de transición, en ocasiones temporalmente y de forma permanente.

9º.- Las utilidades de los distribuidores caen pero su poder aumenta.

La metodología que se va a utilizar es la propia del proceso de Dirección Estratégica aplicada al Sector Hortofrutícola Valenciano en su conjunto, teniendo en cuenta que se trata de un sector fragmentado y en proceso de tránsito hacia la madurez.

Los pasos a dar en el proceso de Dirección Estratégica para el Sector Hortofrutícola Valenciano quedan reflejados en el cuadro 3.1 y son los siguientes:

CUADRO 3.1.- ETAPAS EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO.

| ETAPAS | CONCEPTO |
|--------|---|
| 1º | ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y SU EVOLUCIÓN. TENDENCIAS, IMPACTOS, FACTORES CLAVE DE ÉXITO, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO GENERAL Y COMPETITIVO. |
| 2º | DIAGNÓSTICO DEL ÁMBITO INTERNO DEL SECTOR. ANÁLISIS FUNCIONAL, CADENA DE VALOR, DEBILIDADES, FORTALEZAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS. |
| 3º | MISIÓN DEL SECTOR. |
| 4º | OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR. |
| 5º | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. |
| 6º | ESTRATEGIAS CONTINGENTES. |
| 7º | IMPLEMENTACIÓN, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL. |

En el proceso de estudio de la presente investigación se ha combinado, tanto el estudio de censos, directorios, datos estadísticos, investigaciones ya realizadas y memorias del sector, como entrevistas a productores, a empresas valencianas comercializadoras de hortalizas, cítricos y frutas no

cítricas, sesiones de reflexión y debate con especialistas del sector, encuestas a mayoristas en destino y distribuidores finales de productos hortofrutícolas, así como a representantes de organizaciones del sector. El núcleo central de la investigación lo constituye el trabajo empírico realizado, el cual se pasará a explicar a continuación.

3.1.- Investigación empírica realizada a nivel estratégico. Metodología.

3.1.1.- Investigación empírica. Objetivos y fases.

El proceso de investigación empírica realizado se ha desarrollado de acuerdo con los siguientes objetivos y fases:

3.1.1.1.- Objetivos de la investigación.

Los objetivos de la investigación son identificar los aspectos básicos determinantes del proceso de reflexión estratégica del Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto, así como definir los objetivos y estrategias a llevar a cabo para asegurar su futuro, partiendo de una visión global.

Se pretende aplicar la metodología de la Dirección Estratégica al Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto con el fin de identificar los aspectos clave del Diagnóstico Estratégico, tales como: impactos del entorno, amenazas, oportunidades, poder negociador de clientes, poder negociador de los agricultores, productos sustitutos, rivalidad competitiva, etc., así como los objetivos y estrategias que deberían tenerse en cuenta para asegurar el futuro del sector.

No se pretende identificar los objetivos y estrategias válidos para todo tipo de empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas en fresco, ya que supondría una gran simplificación, en la medida que exigiría tener en cuenta las cuestiones particulares de cada empresa considerada a nivel individual con sus capacidades y limitaciones, sus fortalezas y debilidades, para ello sería necesario un tratamiento individualizado para cada caso, teniendo en cuenta los aspectos básicos del proceso de Dirección Estratégica.

3.1.1.2.- Definición de los aspectos a evaluar.

En general, se ha pretendido seguir la secuencia del proceso de Dirección Estratégica aplicada al Sector Hortofrutícola Valenciano, en cada una de las personas entrevistadas, partiendo del análisis del entorno general y competitivo, pasando por el diagnóstico interno de las empresas del sector, para llegar posteriormente a la definición de objetivos y estrategias para el sector.

3.1.1.3.- Grupo de expertos a entrevistar.

En una primera fase se identificaron 400 expertos conocedores de la realidad de las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano de distintas entidades de procedencia, diversas profesiones y cargos ocupados, distintas edades y diversos años de vinculación al sector. De ellos se eligió a un total de 158 expertos para realizar un

primer envío de cartas solicitando entrevista, con el fin de obtener una muestra de 100 expertos.

3.1.1.4 - Diseño del Cuestionario preliminar.

De acuerdo con la información disponible del sector y los objetivos planteados en la investigación, el conocimiento de la realidad de las empresas comercializadoras del sector hortofrutícola y el análisis global disponible, se diseñó el cuestionario preliminar.

3.1.1.5.- Realización de encuestas piloto.

Las 10 entrevistas piloto realizadas tuvieron como objetivo comprobar el funcionamiento del cuestionario en los distintos públicos a los que se dirigía, así como obtener el grado de comprensión de las preguntas y el ritmo de la entrevista, pudiendo consecuentemente establecer las modificaciones que fueran pertinentes.

3.1.1.6.- Realización del Cuestionario definitivo.

A partir de los resultados obtenidos en la administración del cuestionario piloto, se realizaron las modificaciones que se estimaron oportunas y se elaboró el cuestionario definitivo. Una copia del cuestionario se acompaña en el Anexo 1.

3.1.1.7.- Envío de carta de presentación a los expertos.

Se realizó una carta de la Universitat de Valencia (se puede ver modelo en el Anexo 1) como presentación del proyecto de investigación firmada por el Dr. Juan José Renau (Director de la investigación), anunciando la elección del candidato como persona experta en el Sector Hortofrutícola y solicitando su participación en la contestación de una encuesta, telefónica y con entrevista previamente concertada.

3.1.1.8.- Administración del Cuestionario definitivo.

Con solicitud de entrevista previa, se llevó a cabo la administración telefónica del cuestionario definitivo.

El tiempo de la entrevista osciló entre los 40 minutos y los 75 minutos, en función de la disposición y conocimiento de los expertos.

Los cuestionarios se administraron entre el 16 de abril de 1996 y el 28 de Junio de 1996.

El número de cartas enviadas y entrevistas solicitadas fue de 158. El número de entrevistas telefónicas realizadas fue de 110.

| | nº encuestados | nº cartas enviadas | % encuestados/ cartas enviadas |
|--|----------------|--------------------|-----------------------------------|
| EXPERTOS CENTRALES COOPERATIVAS | 49 | 57 | 86% |
| EXPERTOS INSTITUCIONES PRIVADAS | 31 | 45 | 68,9% |
| EXPERTOS INSTITUCIONES PUBLICAS | 11 | 13 | 84,6% |
| EXPERTOS CENTRALES PRIVADAS | 8 | 28 | 28,6% |
| EXPERTOS MAYORISTAS Y DETALLISTAS | 11 | 15 | 73,3% |
| TOTAL | 110 | 158 | 69,6% |

3.1.1.9.- Tratamiento estadístico.

La información recogida en los cuestionarios realizados ha sido objeto de tratamiento estadístico a través del programa SPSS 4.0 para Macintosh. Se han analizado 148 variables y 1024 registros. Un resumen de la información procesada -tal como es sistematizada por el programa informático- está recogida en el Anexo 2.

También se ha procedido a la recodificación y transformación de respuestas, así como al cruce de variables en función de algunos aspectos identificativos de la muestra o de caracterización de las respuestas. Todo ello con el objetivo de ampliar, reforzar o validar la consistencia de la información recibida.

3.1.1.10.- Análisis de la información y elaboración de conclusiones.

Con los datos obtenidos se ha procedido al análisis de la información con el fin de conseguir los cinco objetivos del trabajo de investigación definidos al inicio del mismo y elaborar las conclusiones pertinentes.

3.1.2.- Muestra y procedimiento.

En este apartado se detalla como se distribuye la muestra entrevistada de acuerdo con las variables de clasificación seleccionadas, siendo enumeradas a continuación:

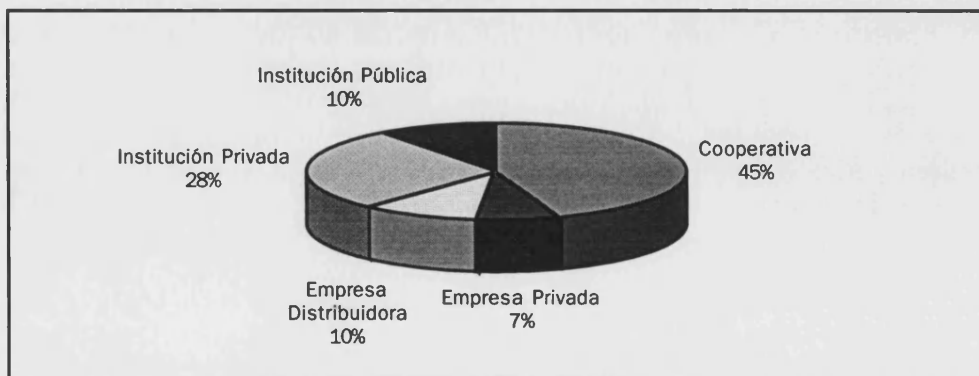
- Tipo de entidad.
- Puesto ocupado.
- Edad.
- Años de vinculación al sector hortofrutícola.
- Volumen comercializado en millones de pesetas.
- Volumen comercializado en toneladas.

Dichas variables representarán las variables cabecera que serán utilizadas en la mayoría de cruces de preguntas que se realicen a lo largo de la investigación con el fin de obtener diferencias que puedan resultar significativas según las mismas.

3.1.2.1.- Caracterización de la muestra según el tipo de entidad.

De los 110 expertos entrevistados que constituyen la muestra total, aparece una mayor concentración de expertos procedentes de entidades Cooperativas, por la mayor disposición hacia la transmisión de información y contestación del cuestionario. En segundo lugar, destacan con un peso relativo del 28% los técnicos procedentes de entidades que se engloban como instituciones privadas. A un mismo nivel de importancia relativa sobre la muestra se encuentran, en tercer lugar, los técnicos procedentes de empresas distribuidoras y de instituciones públicas (10%), seguidos por los técnicos de empresas privadas comercializadoras de productos hortofrutícolas que suponen un 7% del total.

CUADRO 3.2.- DISTRIBUCIÓN DE EXPERTOS SEGÚN LA ENTIDAD.



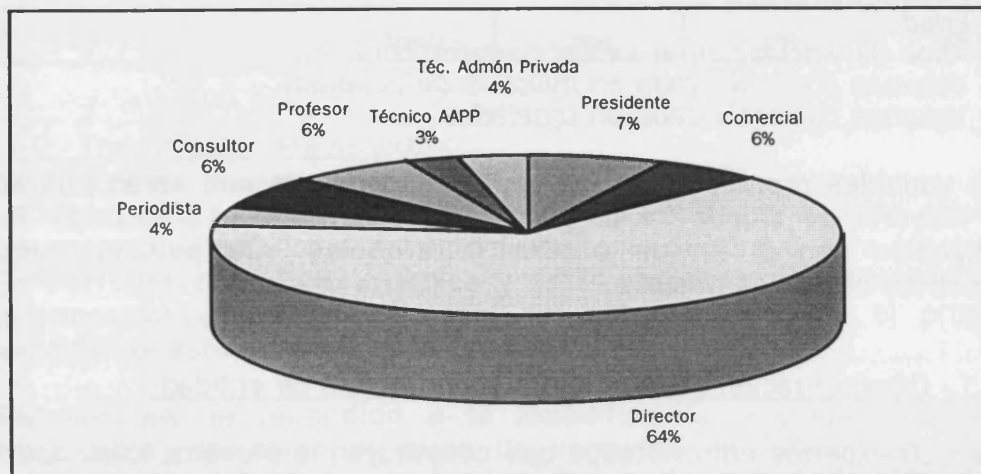
Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

El mayor peso que los expertos procedentes de entidades cooperativas tienen en la muestra asegura, por la característica específica de estas

entidades, al estar formadas por los propios socios agricultores, que la información extraída tiene en consideración a los productores y recoge sus intereses.

3.1.2.2.- Caracterización de la muestra según el puesto ocupado.

CUADRO 3.3.- DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL PUESTO OCUPADO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

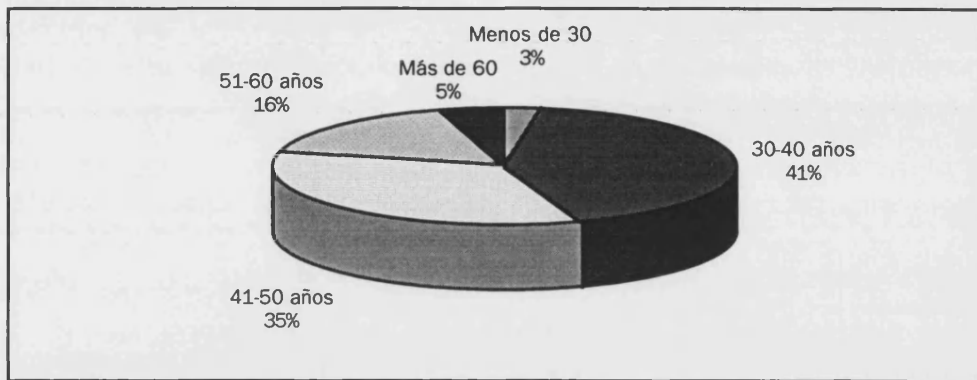
Casi las dos terceras partes de los expertos entrevistados son Directores Generales, responsabilidad que confiere una gran visión global de la organización y del entorno por los propios roles del Director General, tal y como señala Mintzberg (1991): de enlace, receptor de información externa proveniente de contactos, informadores, compañeros y expertos, al tiempo que realiza el rol de empresario (*Entrepreneur*), que busca en la organización y en su entorno oportunidades, iniciando proyectos de mejora para provocar cambios¹.

El resto de expertos entrevistados, ocupan puestos relacionados con el sector hortofrutícola; presidentes o comerciales de empresas u otros puestos tales como profesores, consultores, periodistas o técnicos de instituciones privadas o públicas, que también ejercen ciertos roles de enlace con el entorno, y aunque ejercen en menor medida el rol de empresario, sus opiniones pueden ser muy valiosas y enriquecedoras del proceso de Diagnóstico Estratégico y de elección de objetivos y estrategias.

¹ Para completar información respecto a los roles del directivo se puede consultar el capítulo 4 de Mintzberg (1991).

3.1.2.3.- Caracterización de la muestra según la edad y años de vinculación al sector.

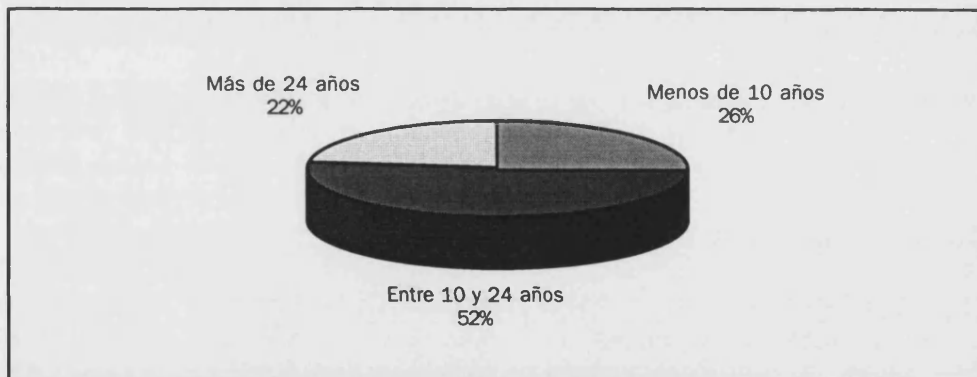
CUADRO 3.4.- EDAD DE LOS EXPERTOS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

El 76% de los expertos de la muestra entrevistada se encuentra en edades comprendidas entre los 30 y los 50 años, edades que confieren a los entrevistados una cierta madurez profesional, que coincide al mismo tiempo con una etapa todavía ilusionante desde una óptica de desarrollo de la carrera del directivo o técnico, constatada por una vinculación al sector superior a los 10 años tal y como aparece reflejado en el gráfico siguiente.

CUADRO 3.5.- AÑOS VINCULACIÓN EN EL SECTOR DE LOS EXPERTOS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

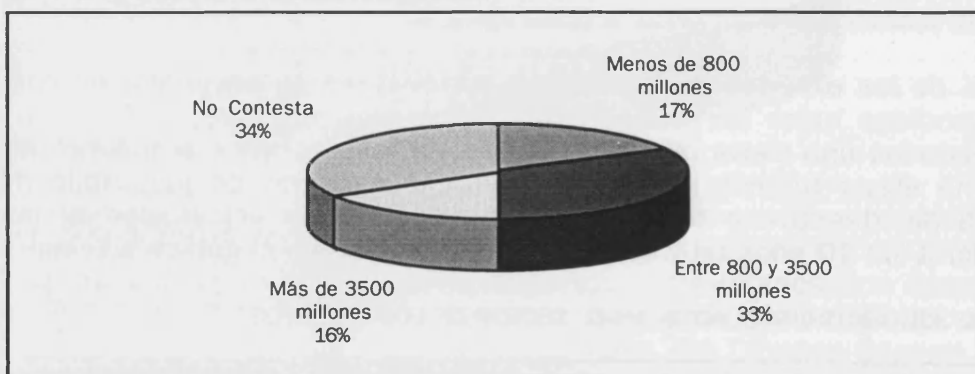
Es de destacar en la muestra de expertos que más del 74% de los entrevistados lleva más de 10 años vinculado al sector. Ello confiere a la muestra un conocimiento de la realidad actual destacable, así como, de los cambios y acontecimientos operados en los últimos años que han sido especialmente significativos, ya que se ha vivido todo el proceso de adhesión de España a la Unión Europea, la aplicación de la Política Agrícola Común (PAC), el periodo transitorio y más recientemente el proceso de adhesión, además de la negociación y aprobación de la OCM de frutas y hortalizas.

3.1.2.4.- Caracterización de la muestra según el volumen de comercialización.

Según esta variable de clasificación se produce una disminución del tamaño muestral de 110 expertos a 73, dado que las entidades a las que pertenecen los 37 expertos restantes no se dedican a la comercialización de frutas y hortalizas aunque tienen relaciones de prestación de servicios o vinculaciones diversas con el sector, no mantienen una actividad propiamente comercializadora.

No obstante la muestra de los 73 expertos es lo suficientemente significativa como para tomarla en consideración y realizar una explotación concreta de este grupo distribuido en función de su volumen de comercialización en pesetas.

CUADRO 3.6.- VOLUMEN DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN PESETAS.

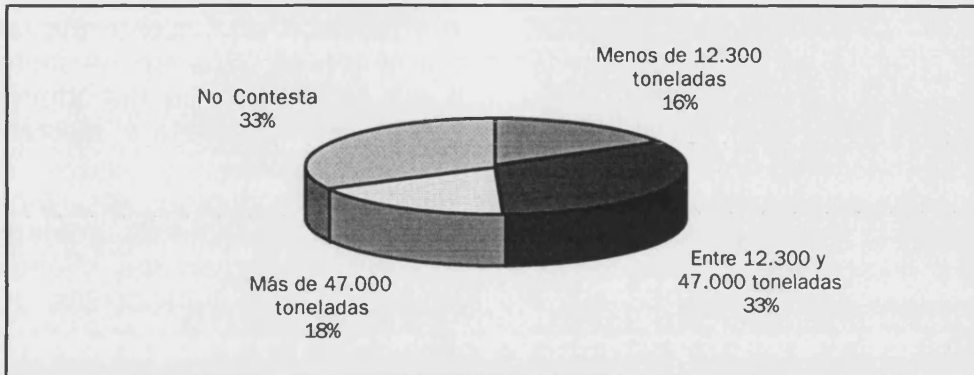


Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

El 34% de los encuestados no contesta, generalmente por la razón esgrimida anteriormente: que sus entidades no se dedican a comercializar. Únicamente un porcentaje reducido de entrevistados (el 2% de este 34%) se ha negado a facilitar información económica y de volumen en toneladas por considerarla confidencial de la propia empresa.

La tercera parte de los expertos están vinculados a entidades que comercializan frutas y hortalizas por un valor entre 800 y 3.500 millones de pesetas, cifras ya importantes para el sector. El resto está distribuido casi al 50% entre entidades con volúmenes inferiores a 800 millones (17%) y superiores a 3.500 millones (16%). En estas entidades con volúmenes de facturación superiores a los 3.500 millones están representados expertos de algunas de las mayores empresas comercializadoras de frutas y hortalizas de la Comunidad Valenciana.

CUADRO 3.7.- VOLUMEN COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN TONELADAS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

La distribución de la muestra en función del volumen de toneladas comercializado tiene un comportamiento similar al anterior gráfico ya que, aproximadamente, la valoración económica puede ser similar para empresas comercializadoras privadas, cooperativas o empresas distribuidoras.

Una tercera parte de los encuestados no contestan, por las razones antes apuntadas. El 33% de los entrevistados afirman que su entidad comercializa entre 12.300 y 47.000 toneladas, cifra importante para los volúmenes que maneja el sector, el 18% comercializa más de 47.000 toneladas y el 16% restante representa a las entidades que comercializan menos de 12.300 toneladas.

Antes de pasar al estudio de las opiniones de los expertos es de destacar el privilegio que ha supuesto el poder recibir opiniones muy cualificadas de los expertos entrevistados.

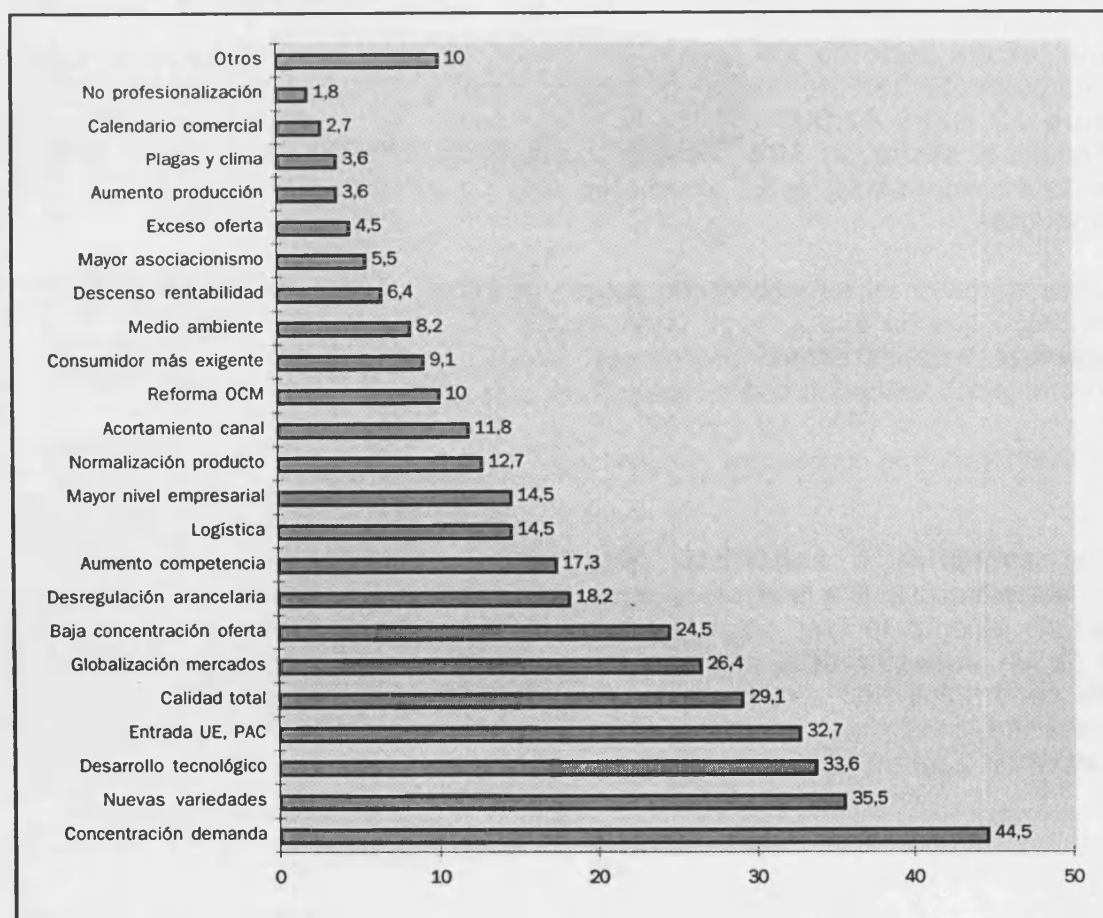
3.2.- Cambios más importantes producidos en el sector hortofrutícola.

El estudio de los cambios producidos en un sector, así como la evolución que se produce en el mismo, puede ser utilizado para detectar los factores clave de éxito del sector y las tendencias que deberán seguir las empresas que operen en él, para garantizarse su futuro y permanencia en el mercado.

Los principales cambios de un sector vienen determinados por cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones de los distintos gobiernos, cambios demográficos y de formas de vida, cambios en los clientes y consumidores y cambios en los procesos de internacionalización de la economía.

Las cambios más importantes producidos en el sector hortofrutícola señalados por los expertos entrevistados se presentan en el cuadro siguiente ordenados según nivel de importancia.

CUADRO 3.8.- CAMBIOS EN EL SECTOR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.
 Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 cambios.

Es de destacar el principal cambio señalado por los expertos de los que se han producido en el entorno, la **concentración de la demanda**, que tiene su aspecto complementario en otro aspecto apuntado por los expertos, la **baja concentración de la oferta**, que si bien no respondería al concepto de cambio es una realidad característica del Sector Hortofrutícola Valenciano. Esta aportación de los expertos tiene su validación en los datos disponibles.

El 90% de las exportaciones hortofrutícolas valencianas se dirige a la U.E. de los Quince, y en la Unión Europea, los nueve grandes grupos de Distribución Comercial alimentaria organizados en Eurocentrales significaron en 1992 el 50% de las ventas de la distribución alimentaria europea. También conviene destacar por otra parte, que la distribución comercial organizada en grupos, comercializaba en 1991 una media del 37% de la venta de frutas y hortalizas.

Los cambios referidos a la aparición de **nuevas variedades** y el **desarrollo tecnológico** van ligados a importantes hallazgos en la incorporación de nuevos cultivos y reconversiones varietales, así como la aparición de nuevas tecnologías de producción, tratamiento, envasado, presentación y conservación.

La **entrada de España en la Unión Europea con la aplicación de la Política Agrícola Común, (PAC)**, la **globalización de los mercados** y la **desregulación arancelaria** motivada por los acuerdos del GATT y la creación de la Organización Mundial de Comercio son otros cambios señalados entre los más destacados.

Las exigencias de **Calidad Total** por parte de los clientes y de los consumidores finales, es un cambio destacado por casi un tercio de los expertos, que teniendo en cuenta que se trata de productos alimenticios, al tiempo que perecederos, merece una significación especial.

En esta fase del análisis cabría preguntarse ¿por qué se producen estos cambios?

Las respuestas habría que encontrarlas necesariamente en los procesos que se están operando a nivel mundial de globalización de los mercados, en la concentración y multinacionalización de las empresas de distribución alimentaria que motiva a establecer relaciones comerciales también con grandes empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas. Por otra parte, las típicas grandes áreas de importación de productos hortofrutícolas a nivel mundial como Europa, EEUU y Japón, se están ampliando a medida que va aumentando el desarrollo de nuevas áreas geográficas a nivel mundial.

También se puede hablar de nuevos países y regiones del mundo que están destacando como productores de frutas y hortalizas, aprovechando sus condiciones climáticas y bajos salarios. A su vez, la divulgación de nuevas variedades, nuevas tecnologías y nuevos cultivos es una razón que explica

la especialización de ciertos países en cultivos hortofrutícolas intensivos en Mano de Obra y también en capital, inversiones y tecnología.

Del resto de cambios expresados en la tabla son destacables por haber sido manifestados por más del 10% de los expertos, el aumento de la competencia, el desarrollo de la logística, la mejora del nivel empresarial de las empresas comercializadoras, la normalización de los productos, el acortamiento de los canales de comercialización y la reforma de la OCM de frutas y hortalizas.

Es de destacar que entre los cambios expresados por los expertos no se hayan señalado cambios demográficos importantes como el descenso de la natalidad en Europa y el aumento de la esperanza media de vida con el consiguiente envejecimiento de la población, cambios que pueden influir decisivamente en el consumo de frutas y hortalizas.

Tampoco han sido señalados los importantes cambios en las formas de vida que se han producido en la población europea. Entre ellos cabría destacar la creciente incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar, con el consiguiente aumento de las comidas fuera de casa de toda la familia, y también, la disminución del consumo de frutas y hortalizas en la medida en que éste se realiza preferentemente en el hogar. Paralelamente a este hecho, la aparición del microondas como electrodoméstico ha cambiado determinados hábitos de consumo, al mismo tiempo que lo ha hecho la aparición como producto de consumo de las comidas preparadas, los alimentos fáciles de preparar y las comidas para microondas.

Con respecto a los cambios operados en el consumidor, únicamente se ha señalado el aumento en la exigencia del mismo, sin embargo no se ha señalado la mayor preocupación del consumidor por la salud.

A continuación se pasará a comentar los datos referidos a los cambios más importantes producidos en el Sector Hortofrutícola Valenciano según el tipo de entidad del que proceden los expertos entrevistados, según el tamaño de la empresa y según el puesto ocupado por los expertos.

3.2.1.- Cambios producidos en el sector según el tipo de entidad.

CUADRO 3.9.- CAMBIOS EN EL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|---------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Concentración demanda | 44,5 | 44,9 | 87,5 | 45,5 | 25,8 | 63,6 |
| Nuevas variedades | 35,5 | 36,7 | 50,0 | 45,5 | 29,0 | 27,3 |
| Desarrollo tecnológico | 33,6 | 28,6 | 75,0 | 9,1 | 35,5 | 45,5 |
| Entrada UE, PAC | 32,7 | 26,5 | 37,5 | 27,3 | 45,2 | 27,3 |
| Calidad total | 29,1 | 34,7 | 25,0 | 36,4 | 16,1 | 36,4 |
| Globalización mercados | 26,4 | 24,5 | 25,0 | 27,3 | 25,8 | 36,4 |
| Baja concentración oferta | 24,5 | 30,6 | 37,5 | 9,1 | 16,1 | 27,3 |
| Desregulación arancelaria | 18,2 | 18,4 | 25,0 | 18,2 | 22,6 | - |
| Aumento competencia | 17,3 | 16,3 | 12,5 | 9,1 | 19,4 | 27,3 |
| Logística | 14,5 | 12,2 | 25,0 | 18,2 | 16,1 | 9,1 |
| Nivel empresarial | 14,5 | 12,2 | - | - | 25,8 | 18,2 |
| Normalización producto | 12,7 | 10,2 | - | 36,4 | 9,7 | 18,2 |
| Acortamiento canal | 11,8 | 14,3 | - | 18,2 | 9,7 | 9,1 |
| Reforma OCM | 10,0 | 8,2 | - | 9,1 | 9,7 | 9,1 |
| Consumidor más exigente | 9,1 | 6,1 | - | 9,1 | 16,1 | 9,1 |
| Medio ambiente | 8,2 | 12,2 | - | - | 16,1 | - |
| Descenso rentabilidad | 6,4 | 4,1 | - | 18,2 | 6,5 | 9,1 |
| Mayor asociacionismo | 5,5 | 4,1 | - | - | - | - |
| Exceso oferta | 4,5 | 4,1 | 12,5 | - | 6,5 | - |
| Aumento producción | 3,6 | 4,1 | - | - | - | 18,2 |
| Plagas y clima | 3,6 | 6,1 | - | 9,1 | 19,4 | 9,1 |
| Calendarlo comercial | 2,7 | 4,1 | - | - | 3,2 | 9,1 |
| No profesionalización | 1,8 | 2,0 | - | 18,2 | - | - |
| Otros | 10,0 | 2,0 | - | - | 12,9 | 9,1 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 cambios.

En los cambios expresados según el tipo de entidades de procedencia de los expertos son de destacar:

1º.- La mayor incidencia de los expertos de las **cooperativas** hacia los cambios relativos a:

- La Calidad total, debida al esfuerzo y sensibilización realizado por este tipo de entidades hacia la mejora de la calidad, a través de programas de formación y asistencia técnica concertados por la Federación de Cooperativas Agrarias Valencianas, con la Conselleria de Agricultura de la Generalitat Valenciana y con el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación.

- La baja concentración de la oferta, está motivada por la propia reticencia de estas entidades formadas directamente por agricultores hacia la necesidad de asociarse, concentrar oferta, disminuir rivalidad competitiva ante el gran poder que detenta la demanda concentrada de la gran distribución. En este sentido cabe destacar el esfuerzo formativo, de divulgación y reflexión realizado por ANECOOP y FECOAV a través de los cursos sobre "Estrategias y Marketing para Sector Hortofrutícola Valenciano" dirigidos a presidentes y directores de cooperativas agrarias e impartidos por destacados especialistas, coordinados por GRUPO AUDIT.
- La mayor preocupación relativa a los cambios respecto al medio ambiente está motivada por la implantación en las cooperativas de los técnicos especializados en los problemas de tratamientos de cultivos, residuos y problemas medio-ambientales a través de las secciones creadas por las cooperativas llamadas ADV (Agrupaciones de Defensa Vegetal).

2º.- Los expertos que proceden de **empresas privadas** destacan por:

- Su mayor incidencia respecto a los cambios relativos a la elevada concentración de la demanda y la baja concentración de la oferta. Esto se puede explicar porque al no disponer las empresas privadas de plataformas de segundo grado especializadas en la concentración de la oferta y la comercialización de los productos son más conscientes del poder que ejerce la fuerte distribución comercial. También se explicaría por tener un contacto más directo con los propios distribuidores.
- Las nuevas variedades y el desarrollo tecnológico que también han sido señalados en mayor número de ocasiones, puede deberse a que son más conscientes de este tipo de cambios por la proximidad que tienen al comercio y a la necesidad de adaptarse a sus demandas.
- No han expresado ninguna opinión respecto al nivel empresarial, la normalización del producto, el acortamiento del canal y la reforma de la OCM, no forma parte de sus preocupaciones inmediatas o no son conscientes de ello.

3º.- Los expertos que proceden de **empresas distribuidoras** realizan una mayor valoración que la media, de los cambios procedentes de la aparición de nuevas variedades, la calidad total y la normalización de los productos y reflejan una menor incidencia respecto al desarrollo tecnológico, la baja concentración de la oferta y el aumento de la competencia, como es lógico motivada por su posición de predominio en el mercado frente al comercializador y productor de frutas y hortalizas.

- 4º.- Los técnicos procedentes de **instituciones privadas** destacan por su menor reflejo de los cambios relacionados con el mercado relativos a la concentración de la demanda, la calidad total y la baja concentración de la oferta. Al tiempo que recalcan en mayor medida que la media, los cambios tecnológicos y legislativos relativos a la entrada en la U.E. y la PAC y la preocupación por las plagas y el clima.
- 5º.- Los técnicos procedentes de **instituciones públicas** manifiestan, su sensibilidad en mayor incidencia que la media, a los cambios relativos a la concentración de la demanda, al desarrollo tecnológico, a la globalización de los mercados y al aumento de competencia y también al aumento de producción.

3.2.2.- Cambios producidos en el sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.10.- CAMBIOS EN EL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|---------------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Concentración demanda | 44,5 | 31,6 | 50,0 | 66,7 |
| Nuevas variedades | 35,5 | 36,8 | 38,9 | 38,9 |
| Desarrollo tecnológico | 33,6 | 15,8 | 47,2 | 22,2 |
| Entrada UE, PAC | 32,7 | 26,3 | 30,6 | 33,3 |
| Calidad total | 29,1 | 36,8 | 27,8 | 38,9 |
| Globalización mercados | 26,4 | 21,1 | 25,0 | 11,1 |
| Baja concentración oferta | 24,5 | 26,3 | 30,6 | 22,2 |
| Desregulación arancelaria | 18,2 | 15,8 | 16,7 | 22,2 |
| Aumento competencia | 17,3 | 26,3 | 11,1 | 5,6 |
| Logística | 14,5 | 5,3 | 13,9 | 27,8 |
| Nivel empresarial | 14,5 | 15,8 | 13,9 | 11,1 |
| Normalización producto | 12,7 | 5,3 | 8,3 | 16,7 |
| Acortamiento canal | 11,8 | 10,5 | 11,1 | 16,7 |
| Reforma OCM | 10,0 | - | 8,3 | 11,1 |
| Consumidor más exigente | 9,1 | - | 5,6 | 16,7 |
| Medio ambiente | 8,2 | 10,5 | - | 16,7 |
| Descenso rentabilidad | 6,4 | 10,5 | - | 11,1 |
| Mayor asociacionismo | 5,5 | - | 2,8 | - |
| Exceso oferta | 4,5 | 5,3 | 5,6 | 5,6 |
| Aumento producción | 3,6 | 5,3 | - | 5,6 |
| Plagas y clima | 3,6 | 5,3 | 2,8 | - |
| Calendario comercial | 2,7 | - | 5,6 | 5,6 |
| No profesionalización | 1,8 | 5,3 | 2,8 | - |
| Otros | 10,0 | 10,5 | 11,1 | 5,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 cambios.

Del cuadro anterior se destaca la mayor relevancia que dan los expertos procedentes de empresas con volúmenes comercializados de más de 3.500 millones de pesetas a los cambios relativos a la concentración de la demanda, la logística y la normalización del producto; tal vez por su proximidad a la gran distribución están, en mayor medida, pendientes de sus necesidades e intereses y la menor importancia concedida a la baja concentración de la oferta por el tamaño del que disponen.

Destacar además la menor importancia que los expertos de las empresas de menor volumen de ventas dan a la concentración de la demanda, tal vez porque no les venden directamente a las empresa de distribución comercial y realizan esta función a través de agentes o de intermediarios en origen o en destino, no viviendo sus consecuencias. Estos expertos también dan menos importancia que la media, a los cambios relativos al desarrollo tecnológico y a la logística. También destaca en este tipo de entidades la mayor

preocupación por la competencia debido al mayor número de empresas de este tamaño y al aumento de la rivalidad competitiva.

3.2.3.- Cambios producidos en el sector según el puesto ocupado.

CUADRO 3.11.- CAMBIOS EN EL SECTOR SEGÚN PUESTO OCUPADO.

| | TOTAL | Presidente | Director | Comercial | Consultor | Profesor | Periodista | Técnico Admón Pública | Técnico Institución Privada |
|---------------------------|-------|------------|----------|-----------|-----------|----------|------------|-----------------------|-----------------------------|
| Concentración demanda | 44,5 | 25,0 | 49,3 | 33,3 | 57,1 | 57,1 | - | 66,7 | - |
| Baja concentración oferta | 35,5 | 25,0 | 31,0 | - | 28,6 | - | - | 33,3 | - |
| Globalización mercados | 33,6 | 12,5 | 22,5 | 33,3 | 42,9 | 28,6 | 75,0 | 33,3 | 25,0 |
| Desregulación arancelaria | 32,7 | 37,5 | 16,9 | - | 28,6 | - | 50,0 | - | 25,0 |
| Aumento competencia | 29,1 | 12,5 | 15,5 | 16,7 | 42,9 | 14,3 | - | 66,7 | - |
| Calidad total | 26,4 | 12,5 | 31,0 | 50,0 | 28,6 | 14,3 | 25,0 | 66,7 | - |
| Nuevas variedades | 24,5 | 50,0 | 33,8 | 66,7 | 57,1 | 14,3 | 25,0 | 33,3 | - |
| Acortamiento canal | 18,2 | 12,5 | 11,3 | 16,7 | 14,3 | 14,3 | - | - | 25,0 |
| Descenso rentabilidad | 17,3 | - | 7,0 | - | 28,6 | - | - | - | - |
| Normalización producto | 14,5 | 12,5 | 11,3 | 16,7 | 14,3 | 28,6 | - | - | 25,0 |
| Exceso oferta | 14,5 | - | 5,6 | 16,7 | - | - | - | - | - |
| Logística | 12,7 | 12,5 | 15,5 | - | 14,3 | 28,6 | - | - | 25,0 |
| Desarrollo tecnológico | 11,8 | 37,5 | 32,4 | 16,7 | 14,3 | 57,1 | 50,0 | 33,3 | 50,0 |
| Nivel empresarial | 10,0 | - | 16,9 | - | - | - | 25,0 | 66,7 | 25,0 |
| Entrada UE, PAC | 9,1 | 50,0 | 31,0 | 16,7 | 28,6 | 42,9 | 50,0 | - | 50,0 |
| Aumento producción | 8,2 | - | 2,8 | - | - | 14,3 | - | 33,3 | - |
| Consumidor más exigente | 6,4 | - | 5,6 | 33,3 | 42,9 | - | - | - | 25,0 |
| Medio ambiente | 5,5 | - | 11,3 | - | - | 14,3 | - | - | - |
| Reforma OCM | 4,5 | 25,0 | 8,5 | - | - | 14,3 | - | - | 50,0 |
| Plagas y clima | 3,6 | 12,5 | 1,4 | - | 14,3 | - | - | 33,3 | - |
| Calendario comercial | 3,6 | - | 4,2 | - | - | - | - | - | - |
| No profesionalización | 2,7 | - | 2,8 | - | - | - | - | - | - |
| Mayor asociacionismo | 1,8 | - | 4,2 | - | - | 14,3 | 25,0 | - | 25,0 |
| Otros | 10,0 | - | 11,3 | 16,7 | - | - | 50,0 | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 cambios.

Los datos anteriores reflejan con abrumadora coherencia las preocupaciones de cada puesto de trabajo respecto a los cambios del sector. Cada puesto tiende a analizar desde su área de especialidad y su visión, el impacto de los cambios que se detectan en el entorno.

Entre los grupos de expertos cabe destacar la mayor preocupación de los **presidentes** por aspectos generales como la plena incorporación a la U.E. y la PAC, la aparición de nuevas variedades, la desregulación arancelaria y el desarrollo tecnológico. Su posición como representante político de una

entidad le hace ser más consciente de los problemas de carácter político, económico y tecnológico.

Los **directores** son los que señalan contestaciones más variadas aunque más centradas en los aspectos próximos al entorno específico de las empresas del sector. El cambio que más destacan es el de la concentración de la demanda con el consiguiente aumento de poder de los clientes.

Los **comerciales** señalan como primer cambio -relacionado con la política de productos y gama- el de la aparición de nuevas variedades, que es un aspecto propio de su actividad comercial.

Los **profesores y consultores**, preocupados en su ámbito de actuación por temas generales de la gestión empresarial, manifiestan como cambio de más relevancia el de la concentración de la demanda.

Los **periodistas** que normalmente desarrollan su actividad desde los ámbitos de información general, han señalado como primer cambio del sector el de la globalización de los mercados.

3.2.4.- Factores Clave de éxito.

En función de los cambios del sector, los factores clave de éxito, quedan definidos como aquellas variables estratégicas que un historiador elegiría para separar las empresas de éxito de las mediocres.

Los factores clave de éxito son elementos sobre los que se basa el éxito de las empresas en el entorno y que corresponden a características o habilidades que es necesario disponer y dominar para ser competitivos.

Los factores clave de éxito de un sector pueden estar relacionados con la tecnología, el I+D, la ingeniería, con la fabricación, la distribución, la calidad de los productos, el nivel de producción, la comercialización, la calidad de los Recursos Humanos, las habilidades, las competencias, la capacidad de organización o la imagen de la empresa.

El éxito en una empresa del sector hortofrutícola está relacionado con la capacidad que tiene una organización de ser eficaz. A su vez la eficacia viene determinada por el grado en que una organización, entendida como sistema, consigue los objetivos generales que se ha propuesto. Estos objetivos darán respuesta a su vez a las aspiraciones de los distintos colectivos o agentes que intervienen en la misma.

Toda organización que se precie tiene afán de supervivencia y para ello deberá necesariamente anticiparse a los cambios del entorno. Por ello, este primer planteamiento de vincular los factores clave de éxito a los cambios del entorno consideramos que está suficientemente argumentado.

Con el estudio empírico realizado, con el conjunto de cambios manifestados por el panel de expertos entrevistados y en función de entrevistas realizadas con directivos del sector y el propio conocimiento del mismo, se proponen los siguientes factores clave de éxito con su correspondiente justificación.

CUADRO 3.12.- FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR.

| FACTORES CLAVE DE ÉXITO | JUSTIFICACIÓN |
|---|---|
| 1.- Disponer de volumen de comercialización y de un tamaño de empresa importante. | 1.- Poder hacer frente a la concentración de la demanda de la gran distribución europea. |
| 2.- Gama de frutas y hortalizas amplia, variada y durante todo el año. | 2.- Hacer frente a la baja concentración de la oferta y al aumento de la competencia. |
| 3.- Investigación y desarrollo de productos, procesos e incorporación de tecnologías. | 3.- Para aprovechar las nuevas variedades y desarrollos tecnológicos. |
| 4.- Red de distribuidores implantada a nivel europeo. | 4.- Poder afrontar la demanda de la distribución en sus propios países. |
| 5.- Calidad total. | 5.- Atender demandas de calidad de producto y servicio de clientes y consumidores. |
| 6.- Servicios logísticos ágiles, eficientes y eficaces. | 6.- Afrontar la demanda de la gran distribución que fundamentalmente gestiona rotaciones y rentabilidades en puntos de venta. |
| 7.- Normalización de productos. | 7.- Poder presentar oferta de producto homogénea. |

Fuente: Elaboración propia.

3.3.- Amenazas del sector.

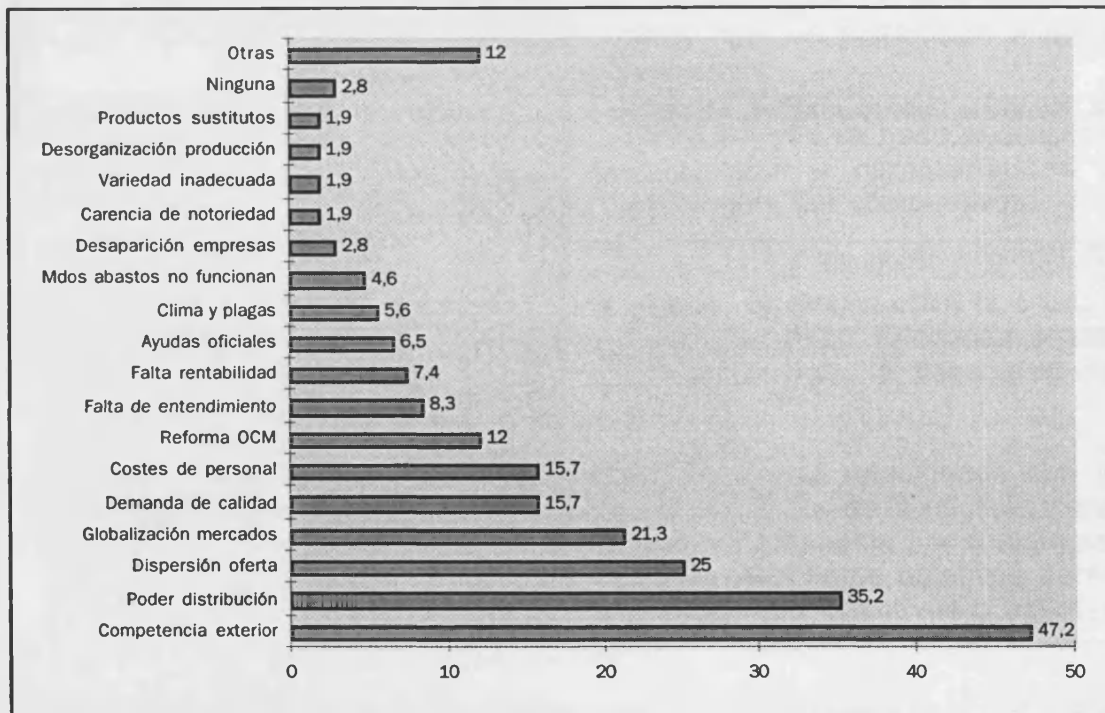
Como se vio en el Capítulo 2 dedicado a la Dirección Estratégica en el Sector Hortofrutícola Valenciano, es conveniente identificar en el proceso de Diagnóstico Estratégico, las Amenazas y Oportunidades del entorno, para posteriormente construir la clásica matriz DAFO, (D de Debilidades internas, A de Amenazas externas, F de Fortalezas internas y O de Oportunidades externas, también denominada en la literatura anglosajona matriz SWOT (S significa fortalezas o *strengths*, W significa debilidades o *weaknesses*, O significa oportunidades o *opportunities* y T significa amenazas o *threats*).

El estudio de las Amenazas del entorno nos deberá llevar a identificar aquellos hechos, acontecimientos o situaciones que sean lo suficientemente importantes para generar riesgos en el futuro.

Algunos autores aconsejan utilizar las opiniones de expertos en la realización de este tipo de análisis, incluso plantean la creación de un Sistema de Búsqueda de Información Estratégica, SBIE², tal y como lo define Aaker.

El panel de expertos entrevistados señala las siguientes amenazas con su graduación correspondiente a la pregunta planteada en el cuestionario.

CUADRO 3.13.- LAS TRES AMENAZAS MAS IMPORTANTES DEL ENTORNO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados. Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 3 amenazas.

² En el capítulo 6 de Aaker (1987), hay un desarrollo completo de este sistema.

La **competencia exterior** es la primera amenaza destacada por casi la mitad de los expertos. Se teme la competencia de países con mejores condiciones de clima y agua y, sobre todo, de mayores tamaños de explotaciones agrícolas y menores costes de personal, además de la posibilidad superior de utilizar mejoras tecnológicas y de facilidad de compras de insumos que redunden a su vez en menores costes. Esta competencia exterior que en el caso de EEUU se ha ubicado en determinadas zonas de Méjico y regiones o países de Sudamérica, en el caso valenciano, se ubica en el sur de Andalucía y Norte de África, donde las explotaciones pueden ser mayores, la utilización de tecnología más adecuada y los costes de mano de obra inferiores.

La segunda amenaza está referida al **poder de la distribución**, que es reflejada por más de la tercera parte de los expertos. Este poder de la distribución comercial moderna es consecuencia del crecimiento y la concentración de la distribución moderna alimentaria europea. Las grandes empresas de distribución comercial europeas como Metro, Tengelmann, Carrefour, Rewe, Promodes, Leclerc, Intermarché, Aldi, Edeka, Sainsbury's, están en proceso de crecimiento y tratan de ocupar posiciones rápidamente con sus establecimientos por toda Europa. La aparición de las eurocentrales como EMD, DEURO/MIAG, AMS, EUROGROUP, C.E.M., BIGS, ALDI EUROPA, TENGELMAN EU y LIDL EUROPA está suponiendo que, sólo con estos nueve grupos de compra, concentraron en 1992 el 49,5% de la distribución alimentaria europea. Esta amenaza refleja el cambio en el equilibrio inestable de fuerzas productor-distribuidor, en clara ventaja para el distribuidor.

La tercera amenaza es la **dispersión de la oferta** de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas, que todavía viene a favorecer más el poder de la distribución y le sitúa en inferioridad de condiciones a la hora de negociar exigencias de servicio, precios, calidades, condiciones de pago. Esta amenaza tenderá a cambiar en la medida en que la gran distribución alimentaria europea exigirá la concentración de comercializadores y el acortamiento de los eslabones de la cadena alimentaria, al exigir grandes cantidades de producto, con regularidad y a lo largo del tiempo.

La **globalización de los mercados** con la aparición de nuevos países en el contexto internacional de productores y exportadores de frutas y hortalizas como Méjico, Chile, Marruecos, Israel, Sudáfrica, y Nueva Zelanda y también la aparición de nuevos compradores, aparte de los clásicos como Europa, EEUU y Japón que también forman parte de dicha globalización.

Las otras dos amenazas a considerar son la **demanda de calidad** por parte de la distribución comercial y de los consumidores y los **costes de personal excesivos**, que teniendo en cuenta que se trata de un sector intensivo en mano de obra, puede situar fuera de un territorio el cultivo de un producto concreto como ocurrió en los años 80 con el cultivo de la fresa que se desplazó de las comarcas valencianas de La Ribera y La Costera hacia Huelva y en los años 90 ya se está viendo un desplazamiento hacia

Marruecos. Todo ello con la consiguiente pérdida de producción y de puestos de trabajo directos e indirectos.

La **reforma de la OCM de frutas y hortalizas** es la siguiente amenaza planteada por los expertos entrevistados. Las reivindicaciones de las organizaciones agrarias no se han visto plenamente compensadas con la nueva OCM aprobada en Julio de 1996, argumentando que quedan fuera de la lista de los productos sujetos a las indemnizaciones comunitarias la lechuga, la cebolla, el pimiento, el calabacín y la fresa, que tienen cierto interés para el sector. También se critica la menor dotación presupuestaria de fondos por parte de la Unión Europea comparada con la financiación de la agricultura continental.

Es destacable que apenas haya sido señalada la existencia de productos sustitutos como amenaza, cuando está bastante clara la existencia de estos productos sustitutos, como se constatará después, y especialmente la acción de los productos lácteos como sustitutos de los cítricos y de las frutas.

Tampoco se han señalado con fuerza los problemas derivados de la desorganización de la producción, las variedades inadecuadas, que motivan la falta de rentabilidad de las empresas del sector y amenazan su supervivencia y motivan su deslocalización y desplazamiento hacia otras zonas geográficas.

3.3.1.- Amenazas del sector según el tipo de entidad.

CUADRO 3.14.- AMENAZAS EN EL ENTORNO SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Competencia exterior | 47,2 | 44,7 | 37,5 | 36,4 | 48,4 | 72,7 |
| Poder distribución | 35,2 | 31,9 | 62,5 | 27,3 | 38,7 | 27,3 |
| Dispersión oferta | 25,0 | 31,9 | 25,0 | 18,2 | 25,8 | - |
| Globalización mercados | 21,3 | 21,3 | 12,5 | 18,2 | 25,8 | 18,2 |
| Demanda de calidad | 15,7 | 21,3 | 12,5 | 9,1 | 9,7 | 18,2 |
| Costes de personal | 15,7 | 12,8 | 37,5 | 9,1 | 16,1 | 18,2 |
| Reforma OCM | 12,0 | 12,8 | - | - | 22,6 | - |
| Falta de entendimiento | 8,3 | 2,1 | 12,5 | - | 9,7 | 36,4 |
| Falta rentabilidad | 7,4 | 2,1 | 12,5 | 18,2 | 6,5 | 18,2 |
| Ayudas oficiales | 6,5 | 10,6 | 12,5 | - | 3,2 | - |
| Clima y plagas | 5,6 | 4,3 | 12,5 | 18,2 | - | 9,1 |
| Mdos abastos no funcionan | 4,6 | 2,1 | 12,5 | 9,1 | 6,5 | - |
| Desaparición empresas | 2,8 | 2,1 | - | 9,1 | 3,2 | - |
| Carencia de notoriedad | 1,9 | - | - | - | 3,2 | 9,1 |
| Variedad inadecuada | 1,9 | 4,3 | - | - | - | - |
| Desorganización producción | 1,9 | - | - | - | 3,2 | 9,1 |
| Productos sustitutos | 1,9 | - | - | - | 6,5 | - |
| Ninguna | 2,8 | 4,3 | - | - | 3,2 | - |
| Otras | 12,0 | 8,5 | - | 36,4 | 9,7 | 18,2 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 3 amenazas.

Con respecto a las amenazas manifestadas por los expertos según la entidad de la que proceden, merece destacar:

Los expertos entrevistados procedentes de entidades **cooperativas** manifiestan, con porcentajes superiores a la media, las amenazas relativas a la dispersión de la oferta y a la demanda de calidad motivado por su mayor sensibilización hacia estos temas desarrollada en sus directivos en los últimos años. Respecto a la dispersión de la oferta, las cooperativas están sufriendo la desventaja que supone que los principales competidores de las cooperativas sean las demás cooperativas y los principales competidores de ANECOOP son sus cooperativas socias, incluso con representación en el propio Consejo Rector y a veces con utilización de información privilegiada respecto a clientes y mercados específicos. La mayor conciencia respecto a la calidad de los expertos entrevistados procedente de estas entidades viene motivada por el esfuerzo formativo realizado en los últimos años entre los dirigentes cooperativos que tuvo su momento culminante en las "Jornadas sobre la mejora continua y la Calidad en ANECOOP" de Julio de 1994, en las que participaron unos 250 dirigentes de sus 130 cooperativas asociadas en sesiones de un día de duración y en colectivos de 50 personas distintas.

Los expertos procedentes de **empresas privadas** expresan una mayor sensibilidad hacia la amenaza del poder de la distribución y los costes de personal que la media de entrevistados y una menor apreciación que la media de la amenaza referida a la globalización de los mercados. La mayor cercanía de los expertos de este tipo de entidades a los problemas derivados del poder de la distribución comercial y la mayor sensibilidad hacia los costes, que tienen una incidencia directa en sus márgenes y también en sus expectativas de beneficios podrían explicar este comportamiento.

Es de destacar que la amenaza manifestada referente a la reforma de la OCM de frutas y hortalizas no ha sido citada por ningún experto de empresa privada ni de empresa distribuidora ni tampoco de institución pública, cuando debería ser preocupante sobre todo para las empresas privadas, por el gran protagonismo que ésta concede a las organizaciones de productores, asociados preferentemente en forma de Cooperativa y de S.A.T.

Los técnicos de instituciones privadas son los que reflejan la mayor preocupación respecto a la reforma de la OCM, el carácter sindical, asociativo o reivindicativo de sus instituciones de procedencia es el que explica esta preocupación, sólo compartida por los expertos procedentes de cooperativas.

En los técnicos de instituciones públicas destaca el elevado nivel de respuestas relativas a la amenaza de la competencia exterior, habiendo en esta respuesta las tres cuartas partes de este colectivo.

3.3.2.- Amenazas del sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.15.- AMENAZAS EN EL ENTORNO SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----------------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Competencia exterior | 47,2 | 33,3 | 51,4 | 27,8 |
| Poder distribución | 35,2 | 33,3 | 22,9 | 44,4 |
| Dispersión oferta | 25,0 | 27,8 | 25,7 | 33,3 |
| Globalización mercados | 21,3 | 16,7 | 20,0 | 27,8 |
| Demanda de calidad | 15,7 | 11,1 | 14,3 | 33,3 |
| Costes de personal | 15,7 | 22,2 | 14,3 | 11,1 |
| Reforma OCM | 12,0 | 11,1 | 14,3 | - |
| Falta de entendimiento | 8,3 | - | 8,6 | - |
| Falta rentabilidad | 7,4 | - | 8,6 | 5,6 |
| Ayudas oficiales | 6,5 | 22,2 | 5,7 | - |
| Clima y plagas | 5,6 | 5,6 | 8,6 | 5,6 |
| Mdos abastos no funcionan | 4,6 | - | 8,6 | 11,1 |
| Desaparición empresas | 2,8 | 5,6 | - | 5,6 |
| Carencia de notoriedad | 1,9 | - | - | - |
| Variedad inadecuada | 1,9 | - | 5,7 | - |
| Desorganización producción | 1,9 | - | 2,9 | - |
| Productos sustitutos | 1,9 | - | - | 5,6 |
| Ninguna | 2,8 | 11,1 | 2,9 | - |
| Otras | 12,0 | - | 5,7 | 33,3 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 3 amenazas.

De los datos anteriores son de destacar el menor índice de respuestas de los expertos procedentes de **empresas pequeñas** (menos de 800 millones), respecto a la amenaza de la demanda de calidad y la preocupación casi exclusiva de este colectivo respecto a las ayudas oficiales, casi uno de cada cuatro expertos manifiesta esta amenaza. La dependencia de las ayudas oficiales en las entidades pequeñas y en los momentos de su constitución o los primeros años de vida es determinante para asegurar la viabilidad de la entidad, ya que con las subvenciones de explotación se consigue generar ingresos que mejoren la carga de gastos a distribuir entre los reducidos volúmenes comercializados y por otra parte, con las subvenciones de capital se ha conseguido en algunos casos financiar inversiones en entidades pequeñas que de no ser así, hubieran resultado difíciles de emprender.

Los expertos de las **empresas medianas** (entre 800 y 3500 millones) manifiestan un mayor nivel de respuestas que la media respecto a la competencia exterior y un menor índice que la media respecto al poder de la distribución, justo a la inversa que los expertos procedentes de las empresas de mayor tamaño, ya que el mayor tamaño puede ayudar a hacer frente a estas dos amenazas.

Entre los expertos de las **empresas de mayor tamaño** también destaca la amenaza relativa a la demanda de calidad, que es contestada por un porcentaje del doble de la media del panel total de entrevistados. La proximidad a los clientes y al mercado de la gran distribución puede explicar esta mayor preocupación respecto a la amenaza referida.

Merece la atención la apreciación relativa a la amenaza de los **costes de personal**, que disminuye en porcentaje de respuestas a medida que aumenta el tamaño de la empresa de la que procede el experto. La explicación de esta tendencia puede estar relacionada con la capacidad superior de las empresas mayores para mecanizarse y disminuir los costes de personal.

3.3.3.- Amenazas del sector según el puesto ocupado.

CUADRO 3.16.- AMENAZAS EN EL ENTORNO SEGÚN PUESTO OCUPADO.

| | TOTAL | Presidente | Director | Comercial | Consultor | Profesor | Periodista | Técnico Admón Pública | Técnico Admón Privada |
|----------------------------|-------|------------|----------|-----------|-----------|----------|------------|-----------------------|-----------------------|
| Competencia exterior | 47,2 | 25,0 | 33,3 | 50,0 | 85,7 | 14,3 | 25,0 | 33,3 | 25,0 |
| Poder distribución | 35,2 | 12,5 | 17,4 | - | 28,6 | - | - | 66,7 | - |
| Dispersión oferta | 25,0 | 12,5 | 17,4 | - | - | 14,3 | 25,0 | 33,3 | 25,0 |
| Globalización mercados | 21,3 | 37,5 | 5,8 | - | - | - | - | - | - |
| Demanda de calidad | 15,7 | - | 7,2 | - | 28,6 | 14,3 | - | 33,3 | - |
| Costes de personal | 15,7 | - | 13 | - | - | - | 50,0 | - | 50,0 |
| Reforma OCM | 12,0 | - | - | - | 28,6 | - | - | - | - |
| Falta de entendimiento | 8,3 | - | 7,2 | - | - | - | - | - | - |
| Falta rentabilidad | 7,4 | 25,0 | 33,3 | - | 28,6 | - | - | - | - |
| Ayudas oficiales | 6,5 | 12,5 | 23,2 | - | 14,3 | 28,6 | 25,0 | - | 50,0 |
| Clima y plagas | 5,6 | 50,0 | 42,0 | 66,7 | 42,9 | 71,4 | 75,0 | 66,7 | 25,0 |
| Mdos abastos no funcionan | 4,6 | 12,5 | 2,9 | 33,3 | - | 14,3 | - | - | - |
| Desaparición empresas | 2,8 | 2,9 | - | - | - | - | - | - | - |
| Carencia de notoriedad | 1,9 | - | 1,4 | - | - | 14,3 | - | - | - |
| Variedad Inadecuada | 1,9 | 12,5 | 2,9 | 16,7 | 28,6 | - | - | 33,3 | 25,0 |
| Desorganización producción | 1,9 | - | 1,4 | - | - | - | - | - | 25,0 |
| Productos sustitutos | 1,9 | - | 2,9 | 16,7 | - | - | - | - | - |
| Ninguna | 2,8 | 12,5 | 8,7 | 33,3 | - | 28,6 | 25,0 | - | 25,0 |
| Otras | 12,0 | - | 4,3 | - | - | - | - | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 3 amenazas.

De las respuestas expresadas por los expertos entrevistados según el puesto ocupado las dos primeras amenazas referidas a la **competencia exterior** y al **poder de la distribución** son las únicas en que existe una **coincidencia en personas de todos los puestos**, lo que implica que son consideradas amenazas desde ángulos muy diversos del sector. Son dos amenazas que están en la mente de la mayoría de expertos del sector y tienen que ver con el entorno general y con el competitivo.

En la globalización de mercados también existe una alta coincidencia, ya que expresan la misma respuesta los expertos de todos los puestos a excepción de comerciales y técnicos de la administración pública, por no considerarlo como amenaza, al estar muy familiarizados estos puestos de trabajo con esta realidad, sobre todo los comerciales que mayoritariamente orientan sus actividades comerciales hacia la exportación, encontrándose con los competidores internacionales en todos los mercados desde hace muchos años.

En la amenaza referida a los costes de personal coinciden todos los expertos a excepción de comerciales y consultores, menos preocupados por estas cuestiones más microeconómicas y algo similar también ocurre con la

amenaza de la falta de rentabilidad del sector que también es señalada por expertos de todos los puestos a excepción de periodistas y profesores.

Contrariamente la amenaza reflejada como dispersión de la oferta, siendo la tercera en importancia absoluta, sólo es señalada por Presidentes, Directores y Consultores, que son los que están padeciendo los efectos que produce la alta fragmentación que se da en el sector, con elevados niveles de rivalidad y competencia entre las propias empresas.

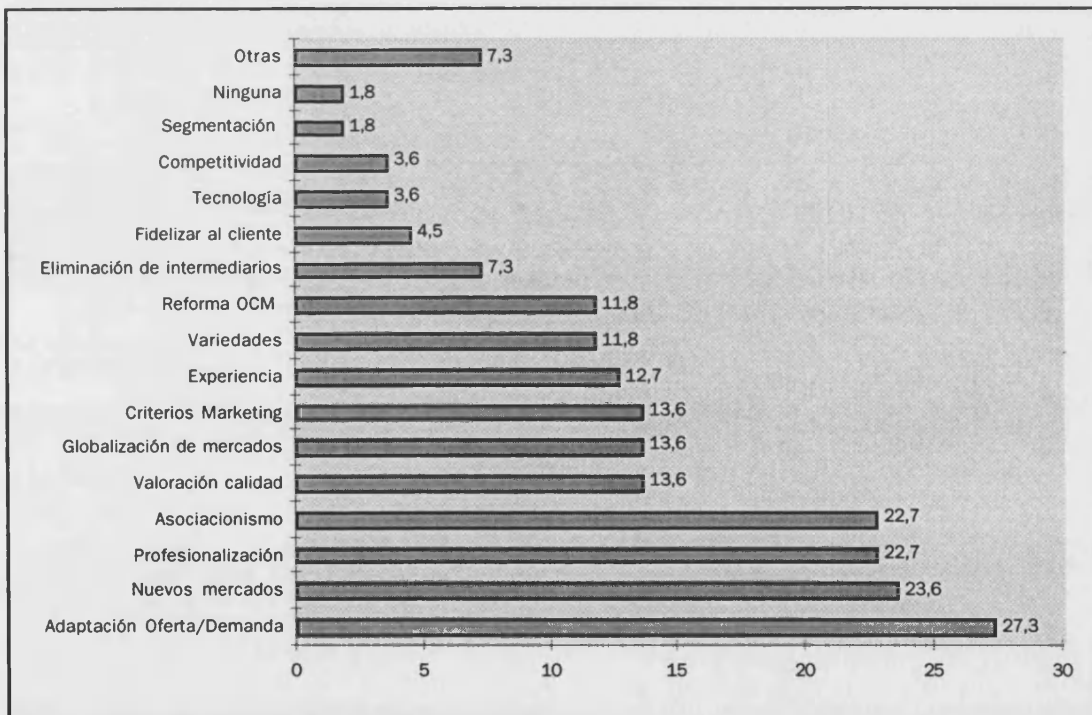
3.4.- Oportunidades del sector.

Se definen las oportunidades del entorno como aquellos hechos, tendencias, situaciones o acontecimientos que pueden producir aumentos sustanciales de ventas, margen o resultados en una empresa o en un sector considerado en su conjunto, si se produce la respuesta estratégica adecuada.

Esta metodología de análisis ya clásica sirve todavía para definir estrategias competitivas que nos lleven a la consecución de resultados, como señalaba Peter Drucker «Los resultados se obtienen explotando oportunidades, no solucionando problemas».

Las oportunidades del entorno señaladas por el panel de expertos entrevistados, se reflejan en el cuadro siguiente:

CUADRO 3.17.- OPORTUNIDADES DEL ENTORNO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.
Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 3 oportunidades.

Entre las oportunidades del entorno, expresadas por los expertos entrevistados, destacan la **adaptación de la oferta a la demanda**, el **aprovechamiento de nuevos mercados**, la **profesionalización** y el **asociacionismo**, señaladas todas ellas por más de uno de cada cinco expertos entrevistados.

Comparando las oportunidades identificadas con las amenazas expresadas con anterioridad, se observa una menor coincidencia de los expertos en las

oportunidades que en las amenazas señaladas, la razón se puede encontrar en la mayor facilidad de los expertos del sector para conocer riesgos y peligros y a su vez para divulgarlos.

En las respuestas expresadas se observa una clara orientación al entorno competitivo, y al mercado en particular, por el hecho de ser empresas comercializadoras que cada vez tienen un mayor trato directo con la distribución comercial moderna. La **adaptación de la oferta a la demanda** como respuesta, es un claro exponente del tránsito que traducen las empresas de estar orientadas a la producción a empezar a orientarse al mercado.

En una agricultura eminentemente exportadora como la valenciana, los **nuevos mercados** siempre pueden ser una oportunidad, que se puede ver reflejada en acciones posteriores como la comercialización de clementinas y hortalizas tempranas en Canadá y EEUU, el envío de cítricos a Japón o la historia de la conquista de los mercados de los antiguos países socialistas del este de Europa que motivó la creación de ANECOOP en el año 1976 por parte de las cooperativas, ejemplo que fue seguido por las grandes empresas del sector.

El aprovechamiento de las sinergias que puede reportar el **asociacionismo** con respecto al mayor tamaño de las empresas comercializadoras, se plantea también como oportunidad que va tomando cuerpo con la creación de consorcios, cooperativas de segundo grado y nuevas empresas participadas a nivel asociativo para afrontar el reto de la gran distribución.

Aprovechar las posibilidades de **profesionalización** de los directivos de las empresas del sector también se plantea como oportunidad para hacer frente al mayor nivel de profesionalización conseguida por las empresas de distribución comercial y también por directivos de empresas de productos sustitutos de las frutas y hortalizas, como derivados lácteos, pastelería, postres o platos preparados y congelados.

La mayor **valoración de la calidad** por los consumidores, la **globalización de los mercados** y la **reforma de la OCM de frutas y hortalizas** son tres oportunidades contestadas por más de uno de cada ocho expertos entrevistados, que también tuvieron similares valoraciones como amenazas. Podemos afirmar que son como la otra cara de la moneda. En función de la capacidad de reacción, una amenaza puede convertirse en oportunidad, o bien que existe un grupo de expertos que señalan estos hechos como amenazas y otros expertos, señalan los mismos hechos como oportunidad.

La aplicación de **criterios de marketing**, el aprovechamiento de la **experiencia** y las **nuevas variedades** de productos y cultivos son otras tres oportunidades con clara orientación comercial que han sido destacadas por más del 10% de los expertos entrevistados y que conviene resaltar por las potencialidades latentes que el sector todavía tiene y que debería utilizar.

3.4.1.- Oportunidades del sector según el tipo de entidad.

CUADRO 3.18.- OPORTUNIDADES EN EL ENTORNO SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|-------------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Adaptación Oferta/Demanda | 27,3 | 26,5 | 37,5 | 27,3 | 19,4 | 45,5 |
| Nuevos mercados | 23,6 | 20,4 | 25,0 | 9,1 | 38,7 | 9,1 |
| Profesionalización | 22,7 | 16,3 | 25,0 | 45,5 | 29,0 | 9,1 |
| Asociacionismo | 22,7 | 28,6 | 12,5 | - | 25,8 | 18,2 |
| Globalización de mercados | 13,6 | 10,2 | - | 27,3 | 9,7 | 36,4 |
| Valoración calidad | 13,6 | 8,2 | 12,5 | 9,1 | 25,8 | 9,1 |
| Criterios Marketing | 13,6 | 12,2 | 12,5 | - | 12,9 | 36,4 |
| Experiencia | 12,7 | 12,2 | 12,5 | 18,2 | 16,1 | - |
| Reforma OCM | 11,8 | 10,2 | - | 9,1 | 12,9 | 27,3 |
| Variedades | 11,8 | 10,2 | 12,5 | 9,1 | 12,9 | 18,2 |
| Eliminación de Intermediarios | 7,3 | 6,1 | 25,0 | 18,2 | 3,2 | - |
| Fidelizar al cliente | 4,5 | 6,1 | - | - | 6,5 | - |
| Tecnología | 3,6 | - | - | - | 12,9 | - |
| Competitividad | 3,6 | 2,0 | 25,0 | - | 3,2 | - |
| Segmentación | 1,8 | - | - | 9,1 | - | 9,1 |
| Ninguna | 1,8 | 2,0 | - | - | 3,2 | - |
| Otras | 7,3 | 2,0 | - | 27,3 | 9,7 | 9,1 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 3 oportunidades.

Entre los datos que corresponden a las oportunidades manifestadas por los expertos entrevistados en función de las entidades de procedencia merecen comentarse:

La posibilidad de un mayor nivel de asociacionismo es contestada por los expertos entrevistados procedentes de las **cooperativas** con porcentajes superiores a la media. La razón que explica este mayor índice puede deberse a la propia esencia de las cooperativas como empresas que asocian agricultores y las ventajas que ello supone y también las que podría reportar un mayor nivel asociativo en cuanto a tamaño de empresa, capacidad de concentración de la oferta y poder de mercado. Sin embargo, este mismo grupo manifiesta opiniones inferiores a la media respecto a lo que significa la profesionalización y la valoración de la calidad, tal vez porque son conscientes de ello y conceden menor importancia a esta posible oportunidad. También destaca el hecho de que se considere por un porcentaje superior al 10% la reforma de la OCM como oportunidad, cuando este mismo colectivo había señalado la vertiente de amenaza.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas** valoran en menor medida que la media la oportunidad que brinda el asociacionismo, tal vez por el individualismo empresarial que ha imperado históricamente en este tipo de entidades y valoran con porcentajes superiores a la media la

oportunidad de adaptación de la oferta a la demanda, la eliminación de intermediarios y la mejora de la competitividad. Estas situaciones reflejan un planteamiento más empresarial, de mayor orientación al mercado y de mejora de costes y competitividad.

Es destacable que los expertos entrevistados procedentes de **empresas distribuidoras** reflejan el doble que la media, la globalización de los mercados y la profesionalización como oportunidades, ésta última, tal vez por contraste con la profesionalidad existente en el sector de la distribución comercial y exigida a otros sectores, en especial al sector agroalimentario, y sus proveedores en particular. Por el contrario no señalan como oportunidad el asociacionismo ni la aplicación de los criterios de marketing y están en porcentajes de menos de la mitad de la media en la oportunidad manifestada relativa a los nuevos mercados.

Los expertos entrevistados procedentes de **instituciones privadas** reflejan en porcentajes próximos al doble de la media, las oportunidades de nuevos mercados y de valoración de la calidad, debido a su mayor sensibilidad y orientación hacia este tipo de cuestiones; sin embargo, le conceden menos importancia que la media en la primera oportunidad señalada relativa a la adaptación de la oferta a la demanda, al no estar viviendo los avatares que se producen en el mercado.

Respecto a las opiniones expresadas por los expertos entrevistados procedentes de **instituciones públicas** es destacable la mayor valoración respecto a las contestaciones de la media referidas a la oportunidad de la adaptación de la oferta a la demanda, la globalización de los mercados, la aplicación de criterios de marketing y la reforma de la OCM, y por otra parte la valoración inferior referida a la oportunidad de acceder a nuevos mercados y la profesionalización del sector.

3.4.2.- Oportunidades del sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.19.- OPORTUNIDADES EN EL ENTORNO SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-------------------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Adaptación Oferta/Demanda | 27,3 | 36,8 | 16,7 | 50,0 |
| Nuevos mercados | 23,6 | 21,1 | 27,8 | 11,1 |
| Profesionalización | 22,7 | 5,3 | 33,3 | 27,8 |
| Asociacionismo | 22,7 | 31,6 | 22,2 | 16,7 |
| Globalización de mercados | 13,6 | - | 22,2 | 11,1 |
| Valoración calidad | 13,6 | 10,5 | 5,6 | 16,7 |
| Criterios Marketing | 13,6 | 5,3 | 11,1 | 11,1 |
| Experiencia | 12,7 | 10,5 | 11,1 | 16,7 |
| Reforma OCM | 11,8 | 10,5 | 8,3 | 5,6 |
| Variedades | 11,8 | 5,3 | 11,1 | 11,1 |
| Eliminación de Intermediarios | 7,3 | 5,3 | 8,3 | 16,7 |
| Fidelizar al cliente | 4,5 | 5,3 | - | 16,7 |
| Tecnología | 3,6 | - | - | - |
| Competitividad | 3,6 | - | 2,8 | 11,1 |
| Segmentación | 1,8 | - | - | - |
| Ninguna | 1,8 | 10,5 | - | - |
| Otras | 7,3 | - | - | 22,2 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 3 oportunidades.

En el cuadro anterior es de destacar que la oportunidad de adaptación de la oferta a la demanda está más señalada por los expertos entrevistados procedentes de **empresas de menor tamaño** (menos de 800 millones) y de **gran tamaño**, (más de 3.500 millones), que por las empresas medianas. En las empresas mayores puede explicarse por la mayor proximidad a las empresas de distribución comercial y la necesidad de estar constantemente adaptando la oferta al mercado, en cuanto a gama de productos, variedades, formas de presentación y momento del año. En las pequeñas empresas, las dificultades de realizar una adaptación al mercado con amplitud y profundidad de gama de productos y calendarios de recolección es manifiesta, por lo que la única posibilidad que les queda es la de la especialización, aun a sabiendas que el pequeño tamaño crea dificultades de poder atender las demandas del mercado.

Destaca así mismo la poca valoración que los expertos de las empresas de menor tamaño entrevistadas dan a la profesionalización, en contraste con los expertos procedentes de empresas medianas y grandes. La explicación que se puede dar a este aspecto es que las empresas hortofrutícolas, al ser de un tamaño reducido, se relacionan con intermediarios y no con distribuidores finales, por lo que las exigencias del cliente son menores, además que el menor tamaño significa también menor complejidad y por ello

también menores necesidades de profesionalización, aunque si se desea crecer, el aprovechar la profesionalización es indispensable.

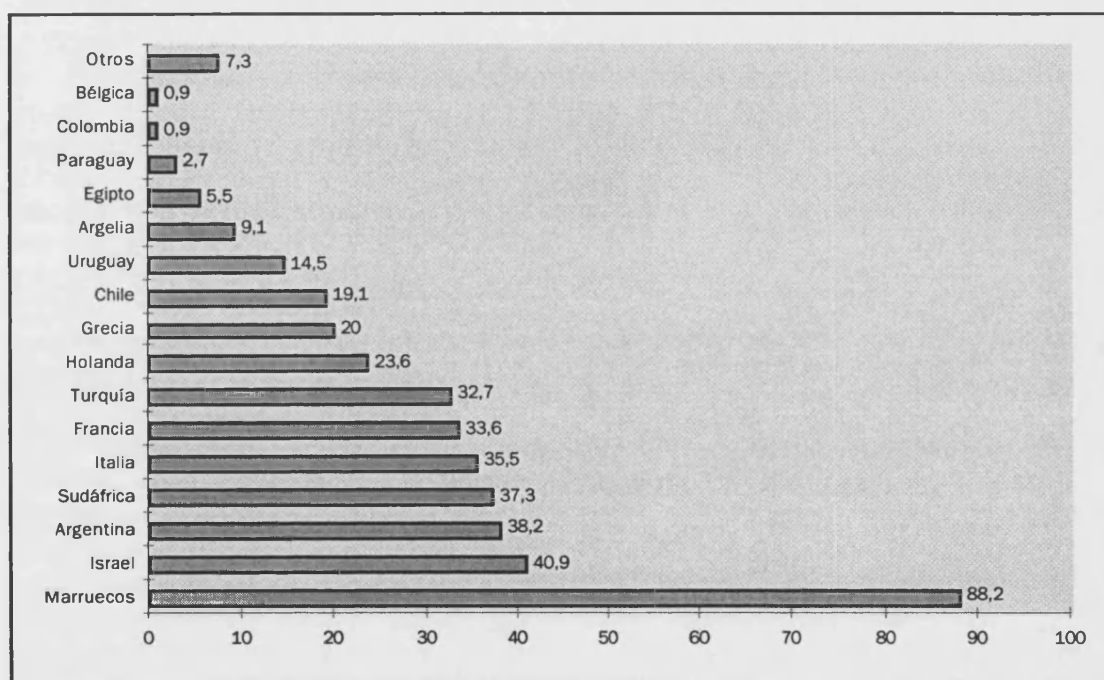
Finalmente destaca el asociacionismo como oportunidad que, curiosamente, es valorada por los expertos entrevistados en proporción inversa al tamaño de las empresas de las cuales proceden. Son el doble los expertos entrevistados procedentes de las empresas pequeñas los que valoran esta oportunidad, comparados con los expertos procedentes de grandes empresas, precisamente por la posibilidad de utilizar fórmulas asociativas para conseguir aumentar el tamaño de las empresas sin desvirtuar su esencia.

3.5.- Principales países competidores del Sector Hortofrutícola Valenciano.

Prácticamente la mitad de los expertos entrevistados afirman que la competencia exterior es la principal amenaza de las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano.

Los países de los que procede esta competencia exterior y que son considerados por el panel de expertos entrevistados como los principales países competidores del Sector Hortofrutícola Valenciano son los siguientes:

CUADRO 3.20.- PRINCIPALES PAÍSES COMPETIDORES DEL SECTOR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados. Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 países.

Como puede comprobarse, la mayoría de expertos entrevistados, casi nueve de cada diez, señalan a **Marruecos como principal país competidor del Sector Hortofrutícola Valenciano**. Las causas de esta coincidencia están en la similitud de los productos marroquíes con los valencianos, especialmente las naranjas y mandarinas, los melones, sandías, fresas y las hortalizas en general y el cierto adelanto en el tiempo de recolección de determinados productos competencia de los valencianos.

También la coincidencia con Marruecos está en los mercados de destino a los que se dirigen sus producciones que también coinciden con los mercados, a los que se dirigen los productos valencianos. Entre las exportaciones de Marruecos destacan las de cítricos, que en 1993 significaron 508.160 toneladas, en competencia directa con las

exportaciones valencianas y las de tomates, de 162.355 toneladas también durante el año 1993.

Israel es el segundo país considerado por los expertos entrevistados como principal competidor, las razones están en la producción citrícola israelí dirigida a la Unión Europea aunque los últimos años ha disminuido su participación en la producción y en el comercio de cítricos. Durante el año 1993 la exportación citrícola israelí supuso 146.789 toneladas. En el promedio de los años 77-81, Israel llegó a exportar 902.000 toneladas, cuando la exportación promedio total española era de 1.679.000 toneladas.

Argentina y Sudáfrica son los siguientes países considerados por los expertos entrevistados como tercer y cuarto país competidor, que también destacan por su producción citrícola en periodos competitivos y complementarios a la producción citrícola valenciana, al estar situados en el Hemisferio Sur. Argentina es una gran potencia agrícola que durante los años 93-94 exportó 186.000 toneladas, aunque durante la campaña 90-91 exportó una cantidad superior a 250.000 toneladas. Sudáfrica es otra potencia agrícola mundial que durante el año 93 exportó 342.000 toneladas de cítricos, 175.000 toneladas de manzanas y 115.000 toneladas de peras.

Italia es considerado por los expertos entrevistados como quinto principal país competidor del Sector Hortofrutícola Valenciano. En este caso se trata del principal país productor de frutas de la Unión Europea de los Doce, con el 35,5% de la producción europea y también del principal productor de hortalizas, con el 30,6% de la producción europea. La exportación italiana de naranjas alcanzó durante el año 1993 las 176.913 toneladas, aunque en el promedio de los años 71-76, la exportación de cítricos llegaron a significar 387.000 toneladas. También Italia destaca en la exportación de manzanas, peras, melocotones y uva de mesa. En melocotones y uva de mesa, compitiendo directamente con las exportaciones valencianas, la exportación italiana de estos productos supuso en 1993 la cantidad de 408.155 y 643.031 toneladas respectivamente.

Los expertos entrevistados consideran **Francia** como sexto país principal competidor del Sector Hortofrutícola Valenciano. Se trata del tercer productor de frutas, con el 13,8% de la producción de la Unión Europea de los Doce y también del tercer productor de hortalizas, con el 15,4% de la Unión Europea de los Doce, en ambos casos precedido por Italia y España. También Francia supone el principal mercado de la producción valenciana exportada de frutas y hortalizas. Cabe señalar, por otra parte, que las exportaciones francesas de manzanas, que durante el año 1993 supusieron 623.421 toneladas, ocupando el liderazgo de la exportación mundial, no compiten directamente con producciones valencianas.

Turquía, Holanda, Grecia y Chile, son los países que los expertos entrevistados consideran como competidores en séptimo, octavo, noveno y décimo lugar. De Turquía destacamos la exportación citrícola que en el

promedio 93-94 supuso 372.000 toneladas, el cuarto exportador de cítricos del Mediterráneo. De Holanda sobresale la gran potencia hortícola y su liderazgo en la exportación mundial de tomate y cebolla, que durante 1993 exportó 645.296 y 531.971 toneladas respectivamente. También destaca su exportación mundial de manzanas y peras y el gran prestigio de su marca unificada Holland. De Grecia también son de destacar sus exportaciones de naranjas, principalmente dirigidas hacia países del este de Europa, que durante el año 1993 supusieron 433.004 toneladas. De Chile, uno de los países emergentes del Cono Sur cabe destacar su exportación mundial de uva de mesa de 440.748 toneladas en 1993, con amplios calendarios de producción y comercialización, además de su exportación de manzanas con 361.268 toneladas exportadas en 1993.

3.5.1.- Principales países competidores según el tipo de entidad.

CUADRO 3.21.- PRINCIPALES PAÍSES COMPETIDORES SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|-----------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Marruecos | 88,2 | 93,9 | 100,0 | 90,9 | 71,0 | 100,0 |
| Israel | 40,9 | 34,7 | 50,0 | 27,3 | 54,8 | 36,4 |
| Argentina | 38,2 | 42,9 | 37,5 | 45,5 | 29,0 | 36,4 |
| Sudáfrica | 37,3 | 44,9 | 12,5 | 27,3 | 35,5 | 36,4 |
| Italia | 35,5 | 34,7 | 12,5 | 54,5 | 35,5 | 36,4 |
| Francia | 33,6 | 26,5 | 25,0 | 36,4 | 41,9 | 45,5 |
| Turquía | 32,7 | 36,7 | 50,0 | 18,2 | 22,6 | 45,5 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 países.

El principal país competidor sigue siendo Marruecos para los expertos entrevistados según cada tipo de entidad. La competencia de los productos marroquíes, es considerada por unanimidad la primera para los expertos de todo tipo de entidades. La competencia marroquí no sólo tiene precios mejores, sino que además dispone de buenos niveles de calidad y presentación de sus productos, además de conseguir primicias en la recolección.

Respecto a los segundos, terceros y siguientes puestos, existen pocas coincidencias entre los expertos procedentes de las distintas entidades. Mientras a nivel general se considera Israel, segundo país competidor, esta posición sólo es compartida por los expertos entrevistados procedentes de las empresas privadas y por los técnicos que proceden de instituciones privadas.

Tampoco se observa entre los expertos de cada entidad un alto nivel de homogeneidad respecto a la identificación de los segundos y terceros países competidores de la oferta hortofrutícola valenciana. Está muy clara la competencia de Marruecos, pero no lo está tanto la de los demás países.

Los expertos entrevistados que proceden de cooperativas, consideran como segundo país competidor a Sudáfrica, por el peso de los cítricos en mercados exteriores en momentos de campaña y variedades que coinciden con las valencianas.

Los expertos procedentes de empresas distribuidoras consideran a Italia como principal país competidor por la similitud de oferta de productos valencianos e italianos en los mercados internacionales, destacando las hortalizas, las frutas no cítricas y en menor medida los cítricos.

Los expertos procedentes de instituciones públicas consideran que esta posición de segundo país competidor de la oferta hortofrutícola valenciana está ocupada por Francia. La competencia con este país a criterio de los agricultores franceses es muy importante si tenemos en cuenta las luchas y acciones de sus organizaciones sindicales respecto a la entrada y pase por su territorio de productos hortofrutícolas valencianos.

Esta falta de coincidencia entre los expertos de las distintas entidades respecto a los principales países competidores de la oferta hortofrutícola valenciana denota una necesidad imperiosa de análisis profundo de la competencia exterior que se ha señalado como primera amenaza, y de diseño de acciones para hacer frente con eficacia a dicha competencia exterior.

3.5.2.- Principales países competidores según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.22.- PRINCIPALES PAÍSES COMPETIDORES SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-----------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Marruecos | 88,2 | 89,5 | 91,7 | 100,0 |
| Israel | 40,9 | 31,6 | 36,1 | 44,4 |
| Argentina | 38,2 | 47,4 | 27,8 | 44,4 |
| Sudáfrica | 37,3 | 57,9 | 30,6 | 33,3 |
| Italia | 35,5 | 31,6 | 30,6 | 50,0 |
| Francia | 33,6 | 15,8 | 36,1 | 38,9 |
| Turquía | 32,7 | 21,1 | 38,9 | 44,4 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 países.

También los expertos entrevistados según el volumen de ventas de la entidad de la que proceden consideran a Marruecos principal país competidor de las frutas y hortalizas valencianas; incluso entre los expertos de las mayores empresas existe una total unanimidad.

No existe sin embargo una coincidencia respecto a los países competidores que ocupan los lugares segundo, tercero y siguientes. Mientras a nivel

general se considera Sudáfrica, Argentina e Israel como segundo, tercer y cuarto país, esta posición sólo es compartida por los expertos de las empresas pequeñas en volumen de ventas.

Los expertos de las empresas medianas consideran como segundo, tercer y cuarto país competidor a Turquía, Francia e Israel.

Los expertos procedentes de las grandes empresas consideran a Italia, en segundo lugar y a Israel, Argentina y Turquía, con una valoración inferior e igualada.

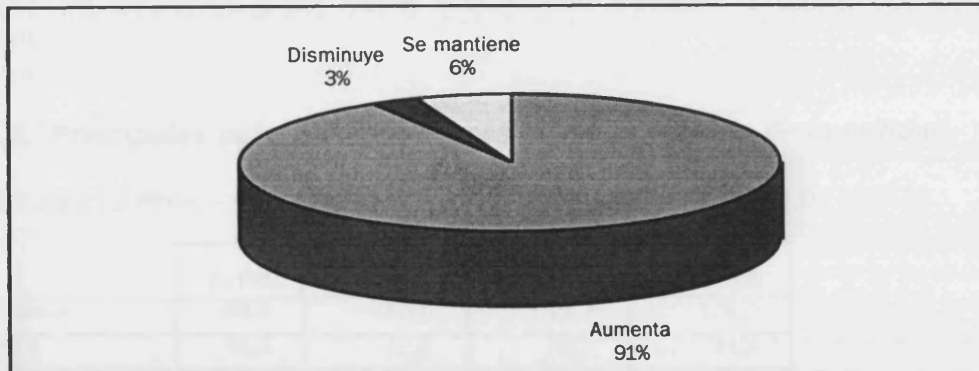
3.6.- Poder negociador de los clientes y consecuencias para el sector.

En este apartado de la investigación se va a entrar en el análisis del entorno competitivo más directo, estableciendo las relaciones de poder entre las empresas comercializadoras del sector y sus clientes y proveedores, en este caso los agricultores. Los clientes por una parte, y los proveedores de un sector, por otra, establecen sus elementos de presión sobre el sector, de tal forma que hacen aumentar la lucha intrasectorial.

Existen toda una serie de **criterios que sirven para evaluar la relación de un proveedor con un cliente**, que pueden servir para el análisis³:

- 1º.- La concentración relativa de un sector en relación al otro sector.
- 2º.- La calidad vinculada.
- 3º.- La diferenciación de los productos.
- 4º.- El coste de cambio de proveedor.
- 5º.- Las posibilidades de integración descendiente.
- 6º.- El reparto del valor añadido.
- 7º.- La concentración de los intercambios, tanto a nivel de cliente, como de proveedor.

CUADRO 3.23.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Del cuadro anterior se puede concluir que la **casi totalidad de los expertos entrevistados, más de nueve de cada diez, consideran que el poder negociador de los clientes -cadenas de supermercados, hipermercados, mayoristas y detallistas- ha aumentado respecto a las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas**. Sólo un 6% de los expertos entrevistados afirman que se mantiene y un 3% plantean que disminuye.

Cabría preguntarse en qué se basan los expertos entrevistados para manifestar tan mayoritariamente que aumenta el poder negociador de los

³ Un mayor desarrollo de estos criterios se puede ver en Porter (1982), en Menguzzato y Renau (1991) y en Strategor (1995).

clientes, y por otra parte, en porcentajes tan reducidos que disminuye o se mantiene.

Las **razones** que se pueden encontrar **al aumento del poder negociador de los clientes** son las siguientes:

- El proceso de concentración de los clientes de la distribución en grandes grupos empresariales y en eurocentrales hace que el volumen que compran esté en constante proceso de crecimiento y es muy elevado en comparación con las ventas de la empresa comercializadora de productos hortofrutícolas.
- Las frutas y hortalizas que las empresas comercializadoras valencianas venden son poco diferenciadas y los clientes consideran que pueden encontrar fácilmente proveedores alternativos o enfrentar a unas empresas comercializadoras con otras aumentando la rivalidad competitiva del sector.
- Las frutas y hortalizas son un capítulo importante de las compras de productos frescos de la gran distribución; además, representan una familia de productos estratégica que le servirá a la gran distribución para plantear una estrategia de diferenciación y aumentar su poder de atracción respecto a sus clientes.
- Los costes que lleva aparejado un cambio de proveedor de la misma región de procedencia son bajos, por lo que el poder del cliente aumenta.
- La gran distribución comercial trabaja con márgenes estrechos y con una gran competencia entre las mismas empresas por lo que su poder para aplicar precios bajos en el sector es muy elevado.
- Las posibilidades de integración hacia atrás del cliente a nivel parcial son elevadas. De hecho existen en Valencia mayoristas en origen de grandes grupos de distribución comercial europeos como el alemán EDEKA, con la empresa EDEKA SPAIN, y el francés Carrefour, con la empresa SOCOMO ubicada en la ciudad de Alzira y vinculada a dicho grupo.
- Otro aspecto que hace aumentar el poder de negociación de los clientes es la facilidad para obtener información de precios y cantidades ofertadas, debido a la mejora de las redes de información hortofrutícola y a la utilización de internet como medio.
- El último aspecto que se destaca es el del poder de influencia del detallista de la gran distribución respecto a los consumidores, ya que al no existir prácticamente marcas en el sector, el consumidor adquiere lo

que éste ha comprado y puesto a la venta en el supermercado, hipermercado o tienda especializada.

Las razones que pueden explicar un mantenimiento o disminución del poder negociador de los clientes son las contrarias a las explicitadas con anterioridad, o las que podrían derivarse de acciones realizadas por las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas para modificar el poder de los clientes. Entre dichas acciones cabe citar el esfuerzo de concentración de los proveedores con estrategias de cooperación empresarial realizado en los últimos años, especialmente en el ámbito cooperativo.

Otras acciones orientadas en la misma dirección son: los esfuerzos realizados en pro de la mejora de la calidad y la diferenciación de producto, algunas marcas de productos hortofrutícolas que poco a poco se van prestigiando, el servicio complementario al producto, que en el caso de productos perecederos es importante y las campañas de información y comunicación hacia los consumidores respecto a los efectos beneficiosos del consumo de frutas y hortalizas como productos sanos y naturales que forman parte de la dieta mediterránea.

3.6.1.- Poder negociador de los clientes según el tipo de entidad.

CUADRO 3.24.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|--------------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Aumenta | 91,0 | 98,0 | 75,0 | 90,0 | 87,1 | 90,9 |
| Disminuye | 3,0 | 2,0 | 12,5 | - | 3,2 | - |
| Se mantiene | 6,0 | - | 12,5 | 10,0 | 9,7 | 9,1 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

De los datos del cuadro anterior relativos a los expertos entrevistados según la entidad de la que proceden es de señalar que el porcentaje mayor de expertos que afirman que disminuye o se mantiene el poder negociador de clientes procede de empresas privadas. Probablemente son más las empresas privadas que están actuando en el sector hortofrutícola y ejerciendo poder sobre el sector distribución comercial y, por ello, plantean que disminuye o se mantiene su poder.

Los expertos procedentes de **cooperativas** son los que se han manifestado en un porcentaje mayor y muy próximo al 100% respecto al aumento del poder negociador de los clientes. La explicación se puede encontrar en la formación realizada hacia sus dirigentes en temas estratégicos y de marketing que ha hecho su mella en la concienciación de estos directivos.

Los expertos procedentes de **empresas distribuidoras**, aún siendo ejercientes del citado poder de negociación, también afirman casi con

unanimidad que aumenta el poder de los clientes. Ningún experto entrevistado procedente de este tipo de empresas ha afirmado que disminuye su poder negociador.

Los expertos procedentes de **instituciones privadas y públicas** manifiestan un comportamiento similar y en coherencia con el resto de expertos entrevistados, aproximándose en gran medida a los expertos procedentes de empresas distribuidoras.

3.6.2.- Poder negociador de los clientes según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.25.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Aumenta | 91,0 | 94,7 | 97,2 | 82,4 |
| Disminuye | 3,0 | 5,3 | 2,8 | - |
| Se mantiene | 6,0 | - | - | 17,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

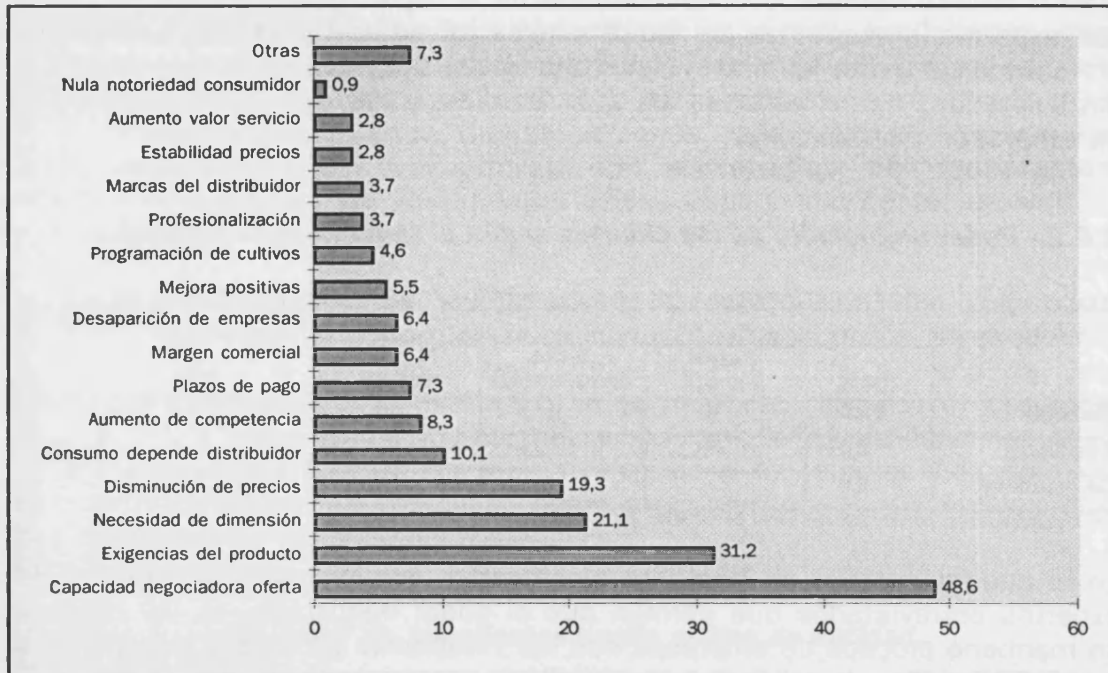
En el cuadro anterior es bastante significativo que el mayor porcentaje de expertos entrevistados que afirman que el poder negociador de los clientes se mantiene proceda de **empresas con los volúmenes de ventas superiores** a los 3.500 millones confirmando el criterio enumerado al principio de la concentración relativa de un sector con respecto a otro. Las empresas comercializadoras de mayor tamaño son las que ya han iniciado procesos para retener el poder negociador de los clientes por la vía del tamaño, de la diferenciación del producto y del servicio, la calidad y la ampliación de gama de productos. También conviene señalar que las pocas marcas conocidas en el sector son de empresas de más de 3.500 millones de ventas.

Los expertos de las **empresas de un tamaño intermedio**, entre los 800 y los 3.500 millones de ventas manifiestan en casi un 100% que el poder negociador de los clientes aumenta, son empresas que están en una situación difícil si funcionan en solitario, por lo que deberán crecer internamente o cooperar con otras empresas para hacer frente al elevado poder negociador de las cadenas de supermercados, hipermercados, mayoristas y detallistas.

Los expertos de las **empresas de menos de 800 millones de ventas** manifiestan casi por unanimidad que el poder negociador de los clientes aumenta. Sólo el 5% de los expertos de este tipo de empresas manifiesta que disminuye, tal vez por la existencia de empresas de pequeño tamaño muy enfocadas hacia una cadena de supermercados o de fruterías especializadas de un determinado país europeo que con una estrategia de diferenciación y enfoque consigue hacer frente a este elevado poder de los clientes.

3.6.3.- Poder negociador de los clientes. Consecuencias para el sector.

CUADRO 3.26.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 consecuencia.

Las consecuencias que el aumento del poder negociador de los clientes supone para el sector pueden verse en el gráfico anterior. Merece señalar que la primera consecuencia, la de la **disminución de la capacidad negociadora de la oferta**, señalada por casi la mitad de los expertos entrevistados, ya había sido identificada como amenaza y aunque parezca una obviedad que el poder negociador de los clientes aumenta y lleva como consecuencia la disminución de la capacidad negociadora de las empresas comercializadoras es la realidad más determinante de la que habría que partir si se desea modificar dicha situación.

El **aumento de las exigencias respecto al producto** es la segunda consecuencia señalada por los expertos. Esta consecuencia puede ser favorable para las empresas comercializadoras, ya que las exigencias respecto al producto deberán relacionarse con la calidad, presentación, frescura, madurez, dulzura, color o sabor de las frutas y hortalizas. A su vez, estas exigencias, generarán una mayor dependencia del cliente con la empresa comercializadora, al estar avanzando por la vía de la diferenciación de producto, y les será más difícil y aumentará el coste de cambiar de proveedor.

La **disminución de precios** es la consecuencia más visible y la que tiene efectos determinantes sobre la viabilidad económica y financiera de las

empresas comercializadoras de frutas y hortalizas y sobre las liquidaciones o los precios pagados a los propios agricultores. Esta consecuencia puede promover reformas tecnológicas o estructurales para disminuir costes, deslocalizar producciones hacia otras zonas de producción donde las explotaciones puedan ser de mayor tamaño y los costes de mano de obra menores, e incluso puede provocar el eliminar cultivos, como ha ocurrido históricamente, porque dejan de ser rentables para las empresas o para los agricultores.

La **dependencia del consumo respecto al distribuidor** es otra consecuencia señalada por los expertos entrevistados. Está bastante claro que las empresas de distribución condicionan el consumo de cítricos, frutas y hortalizas en función de la importancia que le den en el punto de venta, el espacio que hayan decidido que ocupe en el supermercado, tienda especializada o hipermercado, la ubicación, el margen que decidan aplicar, las promociones que deseen realizar, la comunicación y la publicidad a ejecutar.

La **necesidad de dimensión** para hacer frente al poder del distribuidor es otra consecuencia que se deriva directamente de la disminución de la capacidad de negociación de la oferta de las empresas comercializadoras del sector hortofrutícola.

Es obvio que este aumento del poder negociador de los clientes está suponiendo la disminución de rentabilidad, el empeoramiento de los precios, de las condiciones de pago y de los márgenes del sector y poniendo en peligro la supervivencia de sus empresas. En este aspecto se percibe la fragmentación y el tránsito de las empresas del sector hacia la madurez.

3.6.3.1.- Poder negociador de los clientes. Consecuencias para el sector según el tipo de entidad.

CUADRO 3.27.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|------------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Capacidad negociadora oferta | 48,6 | 40,8 | 62,5 | 9,1 | 73,3 | 45,5 |
| Exigencias del producto | 31,2 | 24,5 | 37,5 | 36,4 | 36,7 | 36,4 |
| Necesidad de dimensión | 21,1 | 22,4 | 37,5 | - | 23,3 | 18,2 |
| Disminución de precios | 19,3 | 26,5 | - | 9,1 | 20,0 | 9,1 |
| Consumo depende distribuidor | 10,1 | 10,2 | 12,5 | 27,3 | 6,7 | - |
| Aumento de competencia | 8,3 | 6,1 | 37,5 | - | 6,7 | 9,1 |
| Plazos de pago | 7,3 | 2,0 | - | 27,3 | 6,7 | 18,2 |
| Margen comercial | 6,4 | 8,2 | - | - | 6,7 | 9,1 |
| Desaparición de empresas | 6,4 | 4,1 | 12,5 | 27,3 | - | 9,1 |
| Mejora positivas | 5,5 | 2,0 | - | 9,1 | 6,7 | 18,2 |
| Programación de cultivos | 4,6 | 2,0 | 12,5 | 18,2 | 3,3 | - |
| Profesionalización | 3,7 | 2,0 | - | 9,1 | 3,3 | 9,1 |
| Marcas del distribuidor | 3,7 | - | - | - | 10,0 | 9,1 |
| Estabilidad precios | 2,8 | - | 12,5 | 9,1 | 3,3 | - |
| Aumento valor servicio | 2,8 | 4,1 | - | - | 3,3 | - |
| Nula notoriedad consumidor | 0,9 | - | - | - | - | 9,1 |
| Otras | 7,3 | 6,1 | - | 18,2 | 6,7 | 9,1 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 consecuencia.

En el cuadro anterior en que se reflejan las opiniones de los expertos entrevistados respecto a las consecuencias que el poder negociador de los clientes supone para el sector, son destacables la homogeneidad manifestada por los expertos procedentes de las distintas entidades respecto a la consecuencia primera de disminución de la capacidad negociadora de la oferta, a excepción de los que proceden de las propias empresas distribuidoras que apenas significan como consecuencia esta disminución de la capacidad negociadora de la oferta y son los únicos que no señalan la necesidad de dimensión de las empresas del sector, viéndose con bastante claridad en el sentido de las contestaciones la relación de poderes entre la empresa comercializadora y distribuidora.

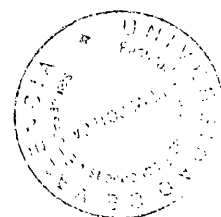
Son destacables las opiniones expresadas por los expertos procedentes de empresas **cooperativas** respecto a la disminución de precios, señalada por uno de cada cuatro expertos y no señalada por ningún experto procedente de las empresas privadas, posiblemente porque tienen mayores posibilidades de trasladar en los agricultores estas disminuciones de precios, por la vía de las compras de productos realizadas a los mismos agricultores.

Los expertos procedentes de **empresas privadas** manifiestan en bastante mayor medida que la media, la disminución de la capacidad negociadora de la

oferta y el aumento de la competencia; estas opiniones denotan que estas empresas están mucho más pendientes de los cambios del entorno competitivo y de la lucha intrasectorial.

Los expertos que proceden de **instituciones privadas** se manifiestan en porcentajes superiores a la media con respecto a la consecuencia de la disminución de la capacidad negociadora de la oferta, señalando en este aspecto la máxima posición, no explicable con la categoría de sus preocupaciones como entidad privada, de carácter político y sectorial.

Las opiniones expresadas por los expertos procedentes de **instituciones públicas** son bastante similares a la media, únicamente señalar su mayor preocupación con respecto a los plazos de pago del distribuidor y la posibilidad de conseguir mejoras positivas, sin especificar cuales, por otra parte son los únicos que no manifiestan su preocupación respecto a la dependencia del consumo del distribuidor y manifiestan con menor intensidad la consecuencia de la disminución de precios.



3.6.3.2.- Poder negociador de los clientes. Consecuencias para el sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.28.- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|------------------------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Capacidad negociadora oferta | 48,6 | 26,3 | 50,0 | 47,1 |
| Exigencias del producto | 31,2 | 26,3 | 30,6 | 23,5 |
| Necesidad de dimensión | 21,1 | 36,8 | 25,0 | - |
| Disminución de precios | 19,3 | 21,1 | 19,4 | 17,6 |
| Consumo depende distribuidor | 10,1 | 5,3 | 8,3 | 29,4 |
| Aumento de competencia | 8,3 | - | 16,7 | 5,9 |
| Plazos de pago | 7,3 | - | 2,8 | 11,8 |
| Margen comercial | 6,4 | 15,8 | 2,8 | - |
| Desaparición de empresas | 6,4 | 5,3 | 5,6 | 17,6 |
| Mejora positivas | 5,5 | - | 2,8 | 5,9 |
| Programación de cultivos | 4,6 | 5,3 | - | 11,8 |
| Profesionalización | 3,7 | - | 2,8 | 5,9 |
| Marcas del distribuidor | 3,7 | - | - | - |
| Estabilidad precios | 2,8 | - | 2,8 | 11,8 |
| Aumento valor servicio | 2,8 | 5,3 | - | 5,9 |
| Nula notoriedad consumidor | 0,9 | - | - | - |
| Otras | 7,3 | 10,5 | 2,8 | 11,8 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 consecuencia.

En el cuadro anterior, que refleja las consecuencias para el sector respecto al poder negociador de los clientes expresado por los expertos entrevistados, según el volumen de ventas de su entidad de procedencia son de destacar la menor conciencia respecto a la disminución de la capacidad negociadora de la oferta expresada por las empresas de menos de 800 millones de ventas y la mayor conciencia respecto a la disminución del margen comercial, consecuencia evidente del mayor tamaño y del poder de la distribución.

Los expertos procedentes de las **empresas de 800 a 3.500 millones de ventas** son los más sensibles respecto al aumento de la competencia. El tamaño intermedio hace que no tengan las ventajas respecto a la flexibilidad y agilidad de las pequeñas empresas y tampoco tienen la fuerza relativa que puede dar el mayor tamaño.

La nula expresión de los expertos procedentes de las **empresas mayores** respecto a la necesidad de una mayor dimensión es un aspecto a resaltar, tal vez porque piensen que ya han alcanzado la dimensión óptima o porque no signifique para ellos ninguna consecuencia en este sentido.

3.7.- Poder negociador de los agricultores y consecuencias para el sector.

Como señala Michael E. Porter (1982) los proveedores, en este caso, los agricultores, pueden ejercer su poder negociador sobre los que participan en un sector, amenazando con elevar precios o reducir calidades de los productos o servicios.

Los **criterios para analizar el poder negociador de un proveedor** son, con ligeras modificaciones, los mismos que se utilizan para analizar el poder negociador de los clientes, explicado en el apartado anterior y que se pasa a detallar a continuación :

- 1º.- La concentración relativa de un sector en relación al otro sector, que esté concentrado por pocas o fragmentado por muchas empresas.
- 2º.- La calidad vinculada de los productos, e incluso la capacidad de encontrar productos sustitutos.
- 3º.- La diferenciación de los productos -se vende un producto standar, o un producto diferenciado-.
- 4º.- El coste de cambio de proveedor.
- 5º.- Las posibilidades de integración descendiente.
- 6º.- El reparto del valor añadido.
- 7º.- La concentración de los intercambios, tanto a nivel de cliente como de proveedor.

A la vista de estos aspectos se puede plantear como influyen en decidir si el poder del agricultor aumenta, disminuye o se mantiene.

La concentración relativa de los agricultores en relación con las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas es menor, ya que existen aproximadamente en la **Comunidad Valenciana unos 135.000 Titulares de explotaciones** agrícolas, mientras existen unas **500 empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas**. Los agricultores son normalmente pequeños y están atomizados comparados con las empresas comercializadoras. En función de este criterio, el poder del agricultor disminuye.

La calidad vinculada de las frutas y hortalizas que los agricultores cultivan, salvo excepciones, no es muy elevada y la capacidad de encontrar productos sustitutos de los ofertados por los agricultores, salvo variedades muy concretas, es bastante elevada. En este caso se puede afirmar como consecuencia que la capacidad negociadora de los agricultores disminuye.

La **diferenciación** de los productos es baja, salvo excepciones como la sandía sin pepitas comercializada por ANECOOP y producida por agricultores de cooperativas elegidas, se venden productos standar, no diferenciados, con lo que se afirma de acuerdo con este criterio, que el poder del agricultor disminuye.

El coste de cambio de proveedor, entendiendo como tales a los agricultores, por parte de las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas, salvo las excepciones de los productos integrados o controlados, -la sandía sin pepitas u otros productos sujetos a una programación concreta-, es bajo. En este aspecto, el poder negociador en el caso de los productos específicos se mantiene y en el resto de productos disminuye.

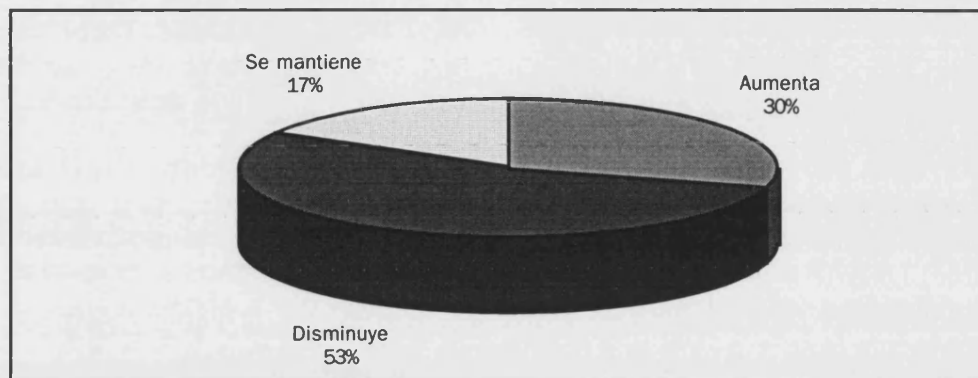
Las posibilidades de integración descendiente por parte de la empresa comercializadora de productos hortofrutícolas respecto a los agricultores es alta en el caso de las empresas privadas y muy baja en el caso de las cooperativas. Por ello el poder negociador en el caso de los agricultores asociados a cooperativas aumenta y en caso de agricultores que comercializan su producción hacia empresas privadas disminuye.

El reparto del valor añadido entre agricultores y empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas también tiene un comportamiento distinto para empresas privadas y cooperativas. Las cooperativas tienden a trabajar con márgenes reducidos o nulos, trasladando a los agricultores en forma de liquidación de los productos aportados todo el resultado de sus ingresos deducidos los gastos directos y de estructura correspondientes, mientras las empresas privadas tratan de conseguir a parte un resultado positivo que permita remunerar el riesgo asumido y los capitales invertidos. En este aspecto se puede deducir que el poder del agricultor tanto si está integrado en una cooperativa como si vende a una empresa privada disminuye.

Los agricultores asociados a una cooperativa concentran todos sus intercambios de frutas y hortalizas en la misma cooperativa y acogiéndose a la legislación de OPFH se comprometen a seguir aportando sus productos a la cooperativa durante un periodo mínimo de tres años, con lo que su poder respecto a la misma disminuye, únicamente puede hacer uso de su condición de socio y hacer valer sus opiniones en la Asamblea General o Consejo Rector en caso de formar parte de él. En las empresas privadas el agricultor vende sus frutas y hortalizas a la empresa comercializadora que desee, con lo que su poder negociador se mantiene o aumenta.

Con estos razonamientos no realizados a priori con los expertos entrevistados del sector, se va a conocer sus opiniones.

CUADRO 3.29.- PODER NEGOCIADOR DEL AGRICULTOR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos.

Como puede verse en el cuadro anterior, poco más de la mitad de los expertos entrevistados (53%) afirman que el poder negociador del agricultor disminuye, mientras que el 30% manifiesta que dicho poder aumenta, manteniéndose dicho poder para el 16% de la muestra.

Estas **opiniones encontradas con respecto al poder negociador de los agricultores** tienen su justificación en la distinta relación que tiene un agricultor asociado a una cooperativa con su entidad y la de un agricultor independiente que comercializa su producción a través de la empresa privada que se decide a comprar sus productos.

Aunque no se está con porcentajes próximos a la unanimidad, se ve con bastante claridad que el poder del agricultor atomizado, pequeño o mediano, elemento básico de las explotaciones agrícolas de frutas y hortalizas valencianas, disminuye o se mantiene.

3.7.1.- Poder negociador de los agricultores según el tipo de entidad.

CUADRO 3.30.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|--------------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Aumenta | 30,0 | 32,7 | 50,0 | 40,0 | 23,3 | 10,0 |
| Disminuye | 53,0 | 55,1 | 12,5 | 40,0 | 60,0 | 70,0 |
| Se mantiene | 17,0 | 12,2 | 37,5 | 20,0 | 16,7 | 20,0 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

En el cuadro anterior se pueden ver las posiciones todavía más contrarias a la media expresadas por los expertos procedentes de **empresas privadas**, cuya mitad considera que el poder negociador de los agricultores ha aumentado, tal vez porque su posición haya perdido credibilidad y en definitiva poder frente a los agricultores debido a las crisis de los últimos años de comercializadoras privadas que no han cumplido sus compromisos

de pago hacia los agricultores, incluso en algún caso llegando a la suspensión de pagos de una de las empresas líderes del sector, afortunadamente resuelta con posterioridad. Todo ello puede haber hecho tener una conciencia de menos poder del comercio privado en favor del agricultor, aunque no sea percibido como tal por parte de los agricultores.

También son de destacar las opiniones de los expertos entrevistados procedentes de **instituciones privadas y públicas** que son los que mayoritariamente se manifiestan respecto a la disminución del poder del agricultor. Tal vez sean las opiniones más objetivas y menos interesadas en tomar posiciones en un sentido u otro.

Los expertos entrevistados que proceden de **empresas distribuidoras** son los que mantienen una posición más ecléctica en su conjunto: un 40% manifiestan que aumenta el poder del agricultor, otro 40% se define a favor de la disminución de su poder y el restante 20% afirma que se mantiene.

Es de destacar que los expertos entrevistados que proceden de **cooperativas** -entidades que atendiendo a su origen fundacional y a su configuración societaria deben representar los intereses de los agricultores asociados-, se manifiesten en porcentajes tan elevados respecto al aumento del poder del agricultor, tal vez porque las respuestas proceden de sus dirigentes. Los socios agricultores de base, en reuniones formativas y de debate mantenidas no se manifiestan en esta dirección, sino que se manifiestan de forma casi unánime respecto a la disminución del poder del agricultor.

3.7.2.- Poder negociador de los agricultores según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.31.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Aumenta | 30,0 | 47,4 | 36,1 | 11,8 |
| Disminuye | 53,0 | 47,4 | 38,9 | 70,6 |
| Se mantiene | 17,0 | 5,3 | 25,0 | 17,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

En el cuadro anterior se destaca la diferencia sustancial de posiciones entre las entidades pequeñas y entidades grandes, seguramente también por su posición relativa frente al agricultor, los expertos entrevistados procedentes de **entidades pequeñas**, por su poca concentración relativa frente a los agricultores, son los que más se manifiestan en relación al aumento del poder negociador de los agricultores.

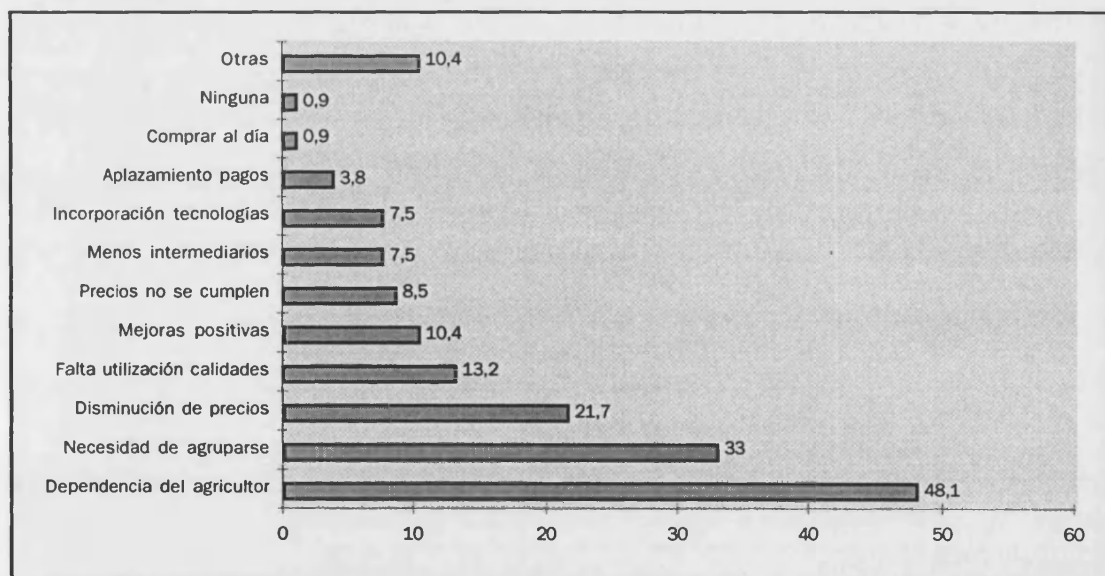
Los expertos procedentes de las **empresas con volúmenes medianos**, situados entre los 800 y los 3500 millones manifiestan una posición intermedia entre los que proceden de las pequeñas y las grandes empresas,

aunque una ligera mayoría de agricultores manifiesta que disminuye el poder negociador de los agricultores. También este colectivo es el que manifiesta las posiciones mayores respecto a que se mantiene su poder negociador.

Por el contrario, los expertos entrevistados procedentes de **grandes empresas** son los que más se manifiestan respecto a la disminución del poder del agricultor, alcanzando porcentajes similares a los expresados por parte de las instituciones privadas y públicas y los que menos se manifiestan respecto al aumento del poder del agricultor. Sólo uno de cada diez expertos entrevistados considera que aumenta su poder. Aquí se ve con bastante claridad que en la medida que aumenta el tamaño de la entidad, su conciencia respecto al poder del agricultor respecto a las empresas comercializadoras disminuye.

3.7.3.- Poder negociador de los agricultores. Consecuencias para el sector.

CUADRO 3.32.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 consecuencia.

Como se puede comprobar en el gráfico anterior, las tres consecuencias más importantes señaladas por los expertos entrevistados son: la dependencia del agricultor, la necesidad de agruparse y la disminución de precios, todas ellas fruto de la disminución del poder de negociación de los agricultores.

La **dependencia del agricultor** respecto a las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas, y la dependencia a su vez de éstas respecto a las empresas de la gran distribución hacen que el agricultor se encuentre en el final de una cadena de eslabones ocupando la posición más débil.

La **necesidad de agruparse** es fruto de la baja concentración de los agricultores con respecto a las empresas comercializadoras, aunque existen en la Comunidad Valenciana unos 58.000 socios productores asociados en 156 cooperativas y S.A.T., que representan aproximadamente el 43% de los Titulares de explotaciones y el 34% aproximadamente de la producción hortofrutícola del sector.

La **disminución de precios** para el agricultor es una consecuencia importante de la disminución del poder del agricultor que tiene efectos muy negativos sobre el futuro del sector, ya que disminuyen los márgenes, disminuye la productividad y disminuyen las inversiones y las expectativas de los agricultores.

La **falta de calidad** es una nueva consecuencia que puede redundar en perjuicio del sector, ya que al no utilizar calidades los productos no pueden diferenciarse y al no poder diferenciarse no se pueden conseguir mejores rentabilidades.

La dependencia del agricultor, la disminución de precios, los precios pactados por comerciantes y cooperativas que no se cumplen, el aplazamiento de los pagos y la disminución de intermediarios son consecuencias que apuntan hacia la necesidad de afrontar con valentía y medios la necesaria reforma del sector productivo de frutas y hortalizas. Atacando con seriedad problemas endémicos del campo valenciano, como el reducido tamaño de las explotaciones, la falta de mecanización, la falta de una planificación de cultivos, la falta de una reconversión varietal atendiendo a las demandas del mercado y que haga frente a la oferta de los competidores y sobre todo a la necesidad de profesionalizar y empresarializar al agricultor de frutas y hortalizas.

A medida que se avanza en el análisis, se ve con bastante claridad que el aumento del poder negociador de los clientes del sector hortofrutícola, la disminución del poder de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas frente a sus clientes y la disminución del poder de los agricultores frente a las empresas comercializadoras, **debería generar cambios estructurales** que hicieran posible la viabilidad futura del sector.

3.7.3.1.- Poder negociador de los agricultores. Consecuencias para el sector según el tipo de entidad.

CUADRO 3.33.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|-----------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Dependencia del agricultor | 48,1 | 52,1 | 62,5 | 30,0 | 40,0 | 60,0 |
| Necesidad de agruparse | 33,0 | 29,2 | 37,5 | 20,0 | 33,3 | 60,0 |
| Disminución de precios | 21,7 | 16,7 | 12,5 | 10,0 | 30,0 | 40,0 |
| Falta utilización calidades | 13,2 | 12,5 | 12,5 | 20,0 | 16,7 | - |
| Mejoras positivas | 10,4 | 8,3 | 12,5 | 30,0 | 10,0 | - |
| Precios no se cumplen | 8,5 | 12,5 | - | - | 10,0 | - |
| Menos intermediarios | 7,5 | 2,1 | 12,5 | 20,0 | 10,0 | 10,0 |
| Incorporación tecnologías | 7,5 | 2,1 | 12,5 | - | 20,0 | - |
| Aplazamiento pagos | 3,8 | 2,1 | - | 10,0 | 3,3 | 10,0 |
| Comprar al día | 0,9 | 2,1 | - | - | - | - |
| Ninguna | 0,9 | - | - | - | - | 10,0 |
| Otras | 10,4 | 6,3 | - | 30,0 | 13,3 | 10,0 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 consecuencia.

En este cuadro se puede comprobar como, a pesar de que la mitad de los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas** han manifestado que el poder negociador de los agricultores aumenta, la primera consecuencia expresada por estos mismos expertos es la dependencia de los agricultores y la segunda, la necesidad de agruparse, ambas, en clara concordancia con una disminución del poder del agricultor.

Es de destacar que la tercera consecuencia manifestada por los expertos entrevistados como más importante, la disminución de precios, sean los expertos procedentes de **instituciones privadas o públicas**, los que más se manifiestan partidarios de esta opción, tal vez por el talante representativo, político o reivindicativo de sus instituciones de procedencia.

Los expertos procedentes de las **empresas distribuidoras** son los que ven en mayor medida aspectos que puedan suponer mejoras positivas a este aumento o disminución de poder de los agricultores, la explicación se puede dar por la vía de conseguir una mayor presión externa hacia la agrupación de los agricultores, la incorporación de tecnologías y la disminución de costes para seguir manteniendo márgenes positivos para el agricultor.

3.7.3.2.- Poder negociador de los agricultores. Consecuencias para el sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.34.- PODER NEGOCIADOR DE LOS AGRICULTORES. CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-----------------------------|-------|-----------------|----------------------|-------------------|
| Dependencia del agricultor | 48,1 | 36,8 | 68,6 | 47,1 |
| Necesidad de agruparse | 33,0 | 31,6 | 28,6 | 35,3 |
| Disminución de precios | 21,7 | 26,3 | 8,6 | 17,6 |
| Falta utilización calidades | 13,2 | 10,5 | 8,6 | 23,5 |
| Mejoras positivas | 10,4 | 10,5 | 8,6 | 11,8 |
| Precios no se cumplen | 8,5 | 10,5 | 5,7 | 11,8 |
| Menos intermediarios | 7,5 | 5,3 | 5,7 | 11,8 |
| Incorporación tecnologías | 7,5 | 5,3 | 2,9 | - |
| Aplazamiento pagos | 3,8 | - | - | 11,8 |
| Comprar al día | 0,9 | - | - | 5,9 |
| Ninguna | 0,9 | - | - | - |
| Otras | 10,4 | - | 11,4 | 11,8 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 consecuencia.

Del cuadro anterior se señalan las consecuencias manifestadas por los expertos entrevistados procedentes de **empresas medianas** en las que más de dos terceras partes de este colectivo reflejan la dependencia del agricultor.

También se destaca que sean los expertos procedentes de las **empresas mayores** los que más reflejan la necesidad de agruparse como consecuencia de la disminución del poder del agricultor y el conseguir la disminución de intermediarios, que únicamente aportan lentitud, mayores costes y menos flexibilidad y agilidad al sector sin aportar valor añadido.

Son los expertos procedentes de las **empresas de menos de 800 millones de ingresos** los que más expresan como consecuencias para los agricultores la disminución de precios.

3.8.- Barreras de entrada en el sector.

La lucha competitiva intrasectorial se ve aumentada o disminuida por la facilidad o dificultad de acceso y también de salida de un sector. La amenaza de nuevos entrantes en un sector siempre debe ser estudiada porque **puede modificar la rivalidad competitiva actual** existente en un sector concreto.

Siguiendo a Porter (Porter M.E., 1982) y al grupo Strategor (Strategor, 1995; p. 12), se puede afirmar:

«Una empresa es susceptible de convertirse en nuevo entrante si cree que hay algún interés en ello. Este es tanto más fuerte en cuanto que:

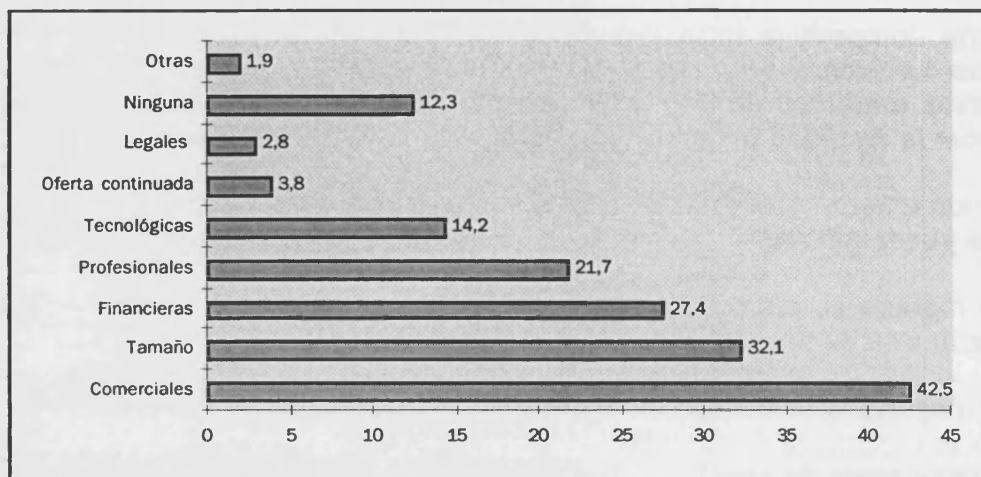
- El negocio considerado se inserta fácilmente en los negocios actuales de la empresa, que posee ya las competencias requeridas (o al menos la mayor parte de ellas).
- Este negocio representa un potencial de crecimiento y de rentabilidad interesante.
- El acceso a este negocio no representa un coste disuasorio».

La amenaza al ingreso de una nueva empresa en el sector depende de las barreras de entrada que estén presentes y a la reacción que se espera obtener de los competidores que ya estén establecidos en el sector.

Con la entrada de nuevas empresas en el sector, se aumenta la capacidad del sector, los recursos y el deseo de las nuevas empresas de conseguir cuota de mercado. Esto puede obligar a las empresas a bajar precios o a aumentar costos, en la medida que desean aumentar cuota y todo ello puede llevar necesariamente a una disminución de la rentabilidad.

La adquisición en el Sector Hortofrutícola Valenciano de la empresa Pascual Hermanos por parte de Chiquita Brands y, más recientemente, la adquisición realizada de esta misma empresa por parte de Dole Foods, puede ser considerada como entrada en el sector, aunque no se trate de una nueva entidad, debido a que las intenciones de la nueva empresa son aumentar su cuota de mercado.

CUADRO 3.35.- BARRERAS DE ENTRADA EN EL SECTOR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 barrera.

Según las opiniones manifestadas por los expertos entrevistados, las **barreras de entrada en el sector** que más han sido señaladas son las comerciales, de tamaño, financieras, profesionales y tecnológicas.

Las barreras de entrada **comerciales** tienen que ver con el acceso a los canales de distribución y a los clientes, que en la medida que el sector de la distribución comercial alimentaria se ha concentrado, la dificultad de acceso al mercado es cada día mayor. El poseer una red comercial de acceso a la distribución comercial, el disponer de producto en hipermercados, supermercados, autoservicios y tiendas especializadas y toda una imagen, una comunicación y una logística adecuadas es una barrera que cada vez tiene mayor importancia.

Las barreras de entrada expresadas como **de tamaño**, van ligadas a las llamadas economías de escala, que de alguna forma frenan la entrada de nuevas empresas al tener que comercializar como mínimo una cantidad para tener una presencia en el mercado y poder mantener unos costes competitivos. Si bien existen empresas dispuestas a entrar en el sector con un tamaño menor al óptimo, tendrán que sufrir mayores costes y la posibilidad de quedar fuera del mercado.

Las barreras **financieras** hacen referencia a las necesidades de capital para inversiones en plantas de confección de las frutas y hortalizas, en capital circulante para financiar existencias o créditos de clientes, que en el caso de la Distribución Comercial se aproximan a los 90 días, en inversiones en logística, en inversiones en I+D y también en inversiones en comunicación, en marca, en publicidad o en otras inversiones y gastos comerciales.

En este momento existen recursos financieros disponibles en las empresas y en el mercado financiero, a costes competitivos y capaces de ser

utilizados; el problema se puede plantear en el riesgo adquirido al invertir estos recursos en el sector hortofrutícola.

Las barreras **profesionales** se relacionan con el conocimiento de los aspectos básicos del “*know how*” y de la profesionalidad del sector. Son barreras importantes porque una empresa que se inicie en la actividad como nueva tardará años en adquirir la profesionalidad necesaria para estar en el sector. Esta profesionalidad puede conseguirse adquiriendo empresas que ya estén en el mercado o integrando personas procedentes del sector.

También como barreras profesionales podrían establecerse las llamadas competencias esenciales⁴, definidas como un conglomerado de habilidades y tecnologías aprendidas y compartidas por los miembros de una empresa que aportan valor al cliente y contribuyen de forma significativa al éxito de la empresa a largo plazo.

Las barreras señaladas como **tecnológicas**, en la medida que no se está en un sector con productos patentados ni de utilización de tecnología punta, pueden superarse adquiriendo dicha tecnología y contratando a las personas capaces de poder utilizarla con eficacia.

Es destacable que uno de cada ocho expertos entrevistados haya manifestado que no existe ninguna barrera de entrada en el sector; estas opiniones justifican el hecho de que todavía siguen naciendo empresas privadas y cooperativas en el sector dedicadas a la comercialización de frutas y hortalizas, la mayoría de ellas con graves riesgos de mortandad incluso antes de su nacimiento.

⁴ Para un desarrollo del tema se puede ver Hamel y Prahalad (1995).

3.8.1.- Barreras de entrada en el sector según el tipo de entidad.

CUADRO 3.36.- BARRERAS DE ENTRADA SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Comerciales | 42,5 | 31,9 | 50,0 | 50,0 | 53,3 | 45,5 |
| Tamaño | 32,1 | 36,2 | 37,5 | 10,0 | 26,7 | 45,5 |
| Financieras | 27,4 | 38,3 | 37,5 | 10,0 | 16,7 | 18,2 |
| Profesionales | 21,7 | 17,0 | 25,0 | 20,0 | 23,3 | 36,4 |
| Tecnológicas | 14,2 | 12,8 | - | 10,0 | 16,7 | 27,3 |
| Oferta continuada | 3,8 | 2,1 | 12,5 | - | 3,3 | 9,1 |
| Legales /Impositivas | 2,8 | 2,1 | - | 20,0 | - | - |
| Ninguna | 12,3 | 14,9 | 12,5 | 20,0 | 6,7 | 9,1 |
| Otras | 1,9 | 4,3 | - | - | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 barrera.

Es significativo que los expertos entrevistados que proceden de las **cooperativas** señalen con un porcentaje diez puntos inferior a la media, la existencia de barreras comerciales; la explicación está en la facilidad de acceso a los mercados que estas entidades tienen a través de la cooperativa de segundo grado ANECOOP, por ello consideran en menor medida la existencia de esta barrera tan determinante.

El resto de expertos entrevistados procedentes de las demás entidades consideran las barreras comerciales como primera barrera de entrada. La facilidad que tiene una nueva cooperativa agrícola de acceder al sector, y consiguientemente al mercado a través de otras cooperativas o de ANECOOP es total. Causa de ello también es la excesiva atomización del sector generando instalaciones y plantas hortofrutícolas por debajo de la capacidad mínima imprescindible para ser competitiva.

También son significativas las respuestas de los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas y cooperativas**, que tienen una apreciación similar al valorar las barreras de tamaño y financieras, ambas por encima de la media, de los expertos entrevistados.

Los expertos procedentes de **instituciones públicas** son los que más valoran, comparativamente con los expertos del resto de entidades, las barreras de tamaño, las profesionales y las tecnológicas.

3.8.2.- Barreras de entrada en el sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.37.- BARRERAS DE ENTRADA SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Comerciales | 42,5 | 27,8 | 37,1 | 41,2 |
| Tamaño | 32,1 | 38,9 | 34,3 | 29,4 |
| Financieras | 27,4 | 44,4 | 28,6 | 29,4 |
| Profesionales | 21,7 | 5,6 | 17,1 | 41,2 |
| Tecnológicas | 14,2 | 16,7 | 5,7 | 17,6 |
| Oferta continuada | 3,8 | - | 5,7 | - |
| Legales /Impositivas | 2,8 | 5,6 | - | 11,8 |
| Ninguna | 12,3 | 16,7 | 17,1 | 11,8 |
| Otras | 1,9 | 5,6 | 2,9 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 barrera.

En el cuadro anterior es importante significar que son los expertos entrevistados procedentes de las **mayores empresas** los que valoran en mayor medida la existencia de barreras comerciales, debido al contacto más puntual con empresas de distribución comercial y a su mayor conocimiento del mercado. A medida que aumenta el tamaño aumenta también la valoración que los expertos realizan de la existencia de esta barrera.

En contrapartida son los expertos entrevistados procedentes de las **empresas de menos volumen de ventas** los que valoran en mayor medida las barreras de tamaño y las financieras. La explicación puede estar motivada por la dificultad de rentabilizar las plantas hortofrutícolas en tamaños inferiores a los 800 millones de pesetas de ingresos, lo que supone estar, trabajando con costes muy por encima de la media del sector y tener a su vez dificultades financieras para conseguir la financiación de los inmovilizados de las instalaciones y equipos y también la financiación del capital circulante formado por las existencias y el crédito a clientes.

También es digno de destacar que son los expertos entrevistados procedentes de las **grandes empresas** los que más han señalado las barreras profesionales, debido a las mayores exigencias requeridas en instrumentos, herramientas, métodos y sistemas de gestión en este tamaño de empresa.

3.9.- Familias de productos sustitutos de los cítricos, de las frutas no cítricas y de las hortalizas.

De la amenaza de sustitución de un producto o servicio por otro que proporcione al consumidor la misma o mayor utilidad a un precio competitivo prácticamente no puede librarse casi ningún sector.

La posibilidad de encontrar **productos o servicios sustitutos** hay que buscarla en la aplicación de nuevas tecnologías y en los lanzamientos de nuevos productos y servicios por los departamentos de marketing y de I+D de las empresas, que en el sector agroalimentario están generalmente bastante desarrollados.

Existen **formas de detección de la posible amenaza de sustitución** entre las que destacamos (Strategor, 1995; p. 13) la siguiente:

«para prever la amenaza de sustitución es necesario:

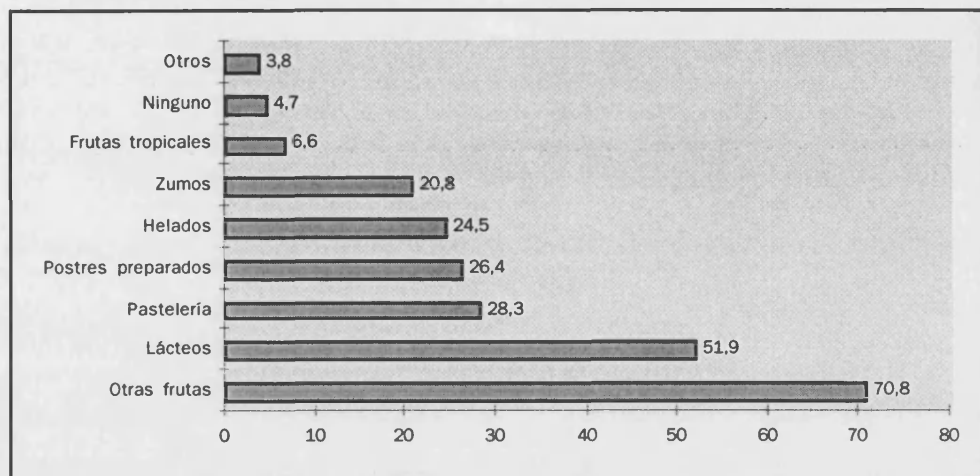
- Conocer bien la función de uso que cumple el producto o servicio, con la visión más amplia posible. La amenaza más fuerte de sustitución es aquella que desemboca en la desaparición pura y simple de la demanda.
- Observar las nuevas tecnologías como los sistemas multimedia, la ingeniería genética o los nuevos materiales susceptibles de aplicaciones muy variadas».

Con este planteamiento básico se pueden analizar los productos sustitutos de las frutas y hortalizas no sin antes advertir que **la sustitución** de productos en un **sector más general como el agroalimentario** es bastante **difícil de prever** porque está sujeto a cambios operados por empresas muy potentes de productos sustitutos y a cambios en el consumo y en las costumbres y hábitos de vida de los consumidores.

Los efectos de la sustitución en las frutas y hortalizas pueden llevar a excesos de capacidad en el sector y a una intensificación de la rivalidad competitiva.

3.9.1.- Familias de productos sustitutos de los cítricos.

CUADRO 3.38.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LOS CÍTRICOS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

Del cuadro anterior destaca el elevado porcentaje de expertos entrevistados que considera las **otras frutas** como primer sustituto de los cítricos; ello supone una ventaja, ya que su consumo sustituto no sale del sector hortofrutícola. Esta es para el sector en su conjunto la situación ideal: que cuando se piensa en el cítrico como postre, como producto para el desayuno, entre comidas o en el zumo natural recién exprimido y no se encuentra o se desea sustituir por otro producto se piense en otras frutas. Esta facilidad de sustitución de los cítricos por otras frutas debería aprovecharse más como ventaja del sector en su conjunto potenciando el consumo complementario de cítricos y otras frutas.

Son de tomar en consideración la afirmación por parte de más de un 50% de los expertos entrevistados respecto al poder de los **lácteos** como familia de productos sustitutos. Teniendo en cuenta la potencia económica, financiera, tecnológica productiva, logística y comercial de que disponen las empresas productoras vinculadas a los principales grupos empresariales mundiales del sector agroalimentario, se pueden considerar como la principal amenaza de sustitución para el sector. Se trata de grandes empresas con fuerte inversiones en comunicación, imagen, marca y publicidad y con especial presencia en sectores del mercado de fuerte crecimiento de demanda, especialmente entre los niños, los jóvenes y las mujeres.

La **pastelería**, los **postres preparados**, los **helados** y los **zumos** son otras familias de productos sustitutos en alguno de los casos vinculados a los mismos grupos empresariales derivados de los productos lácteos.

Se considera los zumos de cítricos como sustituto en la medida que el mayor consumo de zumo no procede de cítricos valencianos sino más bien de

concentrado de zumo de cítricos elaborado en Brasil, importado y comercializado desde España para el mercado español.

También en Valencia se está elaborando zumo de cítricos natural en base a cítricos producidos por los agricultores valencianos canalizados por las cooperativas y ofrecidos por Agricons, sociedad participada por ANECOOP, las cooperativas agrarias y la Generalitat Valenciana. Este zumo se elabora en Lleida en las instalaciones alquiladas por Inducitric, Agrupación de Interés Económico, a InduLleida.

Recientemente la multinacional Danone ha entrado en el mercado catalán de zumo de naranja fresco. Este zumo se elabora en las instalaciones que hasta abril de 1996 ocupaba Zumos del Sur en Picanya (Valencia) y que ha alquilado Delimil España, empresa filial de Milco, grupo empresarial familiar suizo que realiza trabajos "a maquila" para Danone. También elabora zumo de pomelo y de naranja sanguina.

3.9.1.1.- Familias de productos sustitutos de los cítricos según el tipo de entidad.

CUADRO 3.39.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LOS CÍTRICOS SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|--------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Otras frutas | 70,8 | 76,6 | 62,5 | 60,0 | 63,3 | 81,8 |
| Lácteos | 51,9 | 48,9 | 50,0 | 90,0 | 33,3 | 81,8 |
| Pastelería | 28,3 | 31,9 | 37,5 | - | 20,0 | 54,5 |
| Postres preparados | 26,4 | 17,0 | 50,0 | 30,0 | 36,7 | 18,2 |
| Helados | 24,5 | 23,4 | 50,0 | 10,0 | 23,3 | 27,3 |
| Zumos | 20,8 | 19,1 | 25,0 | 10,0 | 26,7 | 18,2 |
| Frutas tropicales | 6,6 | - | - | - | 13,3 | 27,3 |
| Ninguno | 4,7 | 4,3 | - | - | 10,0 | - |
| Otros | 3,8 | - | - | - | 10,0 | 9,1 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

En el cuadro anterior destaca la mayor valoración dada por los expertos entrevistados procedentes de **empresas distribuidoras** respecto a los sustitutos formados por los lácteos, que le sitúan como el primer sustituto de los cítricos.

Ningún experto procedente de empresa distribuidora ha señalado los productos de pastelería como sustitutos de los cítricos, tal vez por no ser el canal habitual a través del que se distribuyen este tipo de productos.

También destaca la poca incidencia que los expertos entrevistados procedentes de las **cooperativas** han dado a los postres preparados como sustituto de los cítricos, en comparación con los expertos procedentes de otras entidades.

3.9.1.2.- Familias de productos sustitutos de los cítricos según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.40.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LOS CÍTRICOS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|--------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Otras frutas | 70,8 | 61,1 | 73,5 | 77,8 |
| Lácteos | 51,9 | 55,6 | 41,2 | 61,1 |
| Pastelería | 28,3 | 27,8 | 17,6 | 50,0 |
| Postres preparados | 26,4 | 22,2 | 20,6 | 27,8 |
| Helados | 24,5 | 16,7 | 20,6 | 38,9 |
| Zumos | 20,8 | 11,1 | 20,6 | 27,8 |
| Frutas tropicales | 6,6 | - | - | - |
| Ninguno | 4,7 | 11,1 | 5,9 | - |
| Otros | 3,8 | - | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

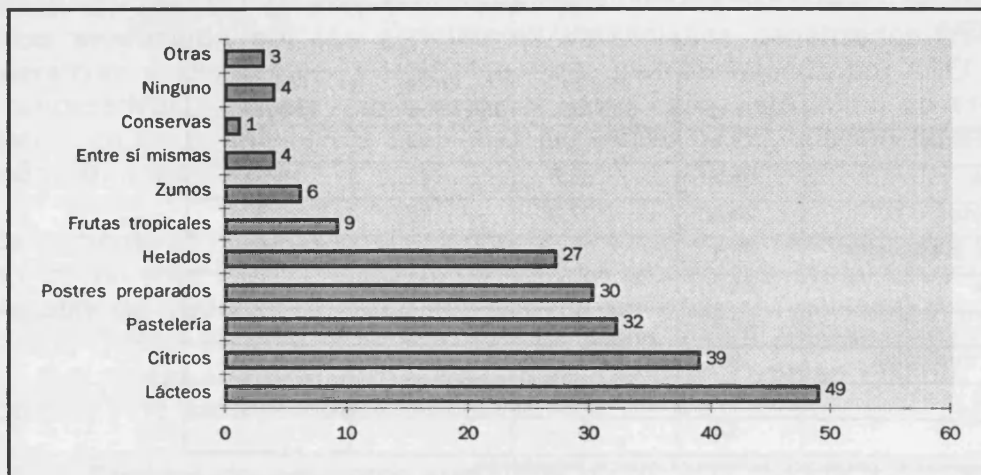
En este cuadro se destaca la mayor importancia que los expertos entrevistados procedentes de las **empresas con mayores volúmenes** de ventas dan a los lácteos, la pastelería y a los helados, como sustitutos de los cítricos, debido a la mayor conciencia en los expertos de estas entidades respecto a estos productos que han avanzado considerablemente en la dieta del consumidor.

Las **empresas de menor volumen** dan menos importancia a los zumos y las otras frutas como productos sustitutos de los cítricos.

También destaca el bajo porcentaje que los expertos entrevistados que proceden de las **empresas de tamaño medio** dan a los productos de pastelería como sustituto, que le sitúan en sexto lugar.

3.9.2.- Familias de productos sustitutos de las frutas no cítricas.

CUADRO 3.41.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS FRUTAS NO CÍTRICAS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.
 Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

Las contestaciones de los expertos entrevistados respecto a los sustitutos de las frutas no cítricas, están en la misma línea de las respuestas ofrecidas a la pregunta anterior en lo que respecta a los **lácteos**, la **pastelería**, los **postres preparados** y los **helados** y existen diferencias respecto a los cítricos a los que se les considera con una capacidad de sustitución menor y así como a los zumos, también con el mismo argumento.

Desde el punto de vista de los **cítricos**, se ven posibilidades de crecer como producto sustituto de las frutas en la medida en que existen variedades producidas íntegramente en la geografía valenciana que permiten ofrecer al mercado cítricos en fresco durante diez meses al año. Esta posibilidad de sustitución debería potenciarse para aumentar el consumo de cítricos en fresco y no crear adición a sustitutos de otra naturaleza.

Los **zumos** son valorados por los expertos entrevistados con menor intensidad como producto sustituto de las frutas no cítricas. Se comprueba así que el zumo de naranja es la variedad de zumo por excelencia y las otras frutas no cítricas no disponen de una variedad líder y por ello se ofrecen con menores índices de sustitución.

También destaca que las **frutas tropicales** se contemplan, por los expertos entrevistados con un grado de sustitución mayor de las frutas en general que de los cítricos y que también aparezca, como sustituto de las frutas no cítricas, las que establecen las mismas entre sí y las conservas que también aparecen por primera vez.

3.9.2.1.- Familias de productos sustitutos de las frutas no cítricas según el tipo de entidad.

CUADRO 3.42.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS FRUTAS NO CÍTRICAS SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|--------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Lácteos | 49,0 | 41,5 | 62,5 | 90,0 | 33,3 | 72,7 |
| Cítricos | 39,0 | 51,2 | 50,0 | 30,0 | 33,3 | 9,1 |
| Pastelería | 32,0 | 34,1 | 37,5 | - | 30,0 | 54,5 |
| Postres preparados | 30,0 | 26,8 | 50,0 | 50,0 | 30,0 | 9,1 |
| Helados | 27,0 | 26,8 | 37,5 | 20,0 | 30,0 | 18,2 |
| Frutas tropicales | 9,0 | 4,9 | - | - | 16,7 | 18,2 |
| Zumos | 6,0 | 4,9 | - | - | 10,0 | 9,1 |
| Entre sí mismas | 4,0 | 2,4 | 12,5 | - | 6,7 | - |
| Conservas | 1,0 | 2,4 | - | - | - | - |
| Ninguno | 4,0 | 4,9 | - | - | 3,3 | 9,1 |
| Otras | 3,0 | 2,4 | - | - | 3,3 | 9,1 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

En el cuadro anterior destaca que ningún experto entrevistado procedente de **empresa distribuidora** considera los productos de pastelería industrial como sustitutos de las frutas no cítricas.

Siguen destacando los expertos entrevistados procedentes de empresas distribuidoras, en mayor grado que la media, la elección de lácteos y postres preparados como productos sustitutos de las frutas no cítricas.

Los expertos entrevistados procedentes de **instituciones privadas y cooperativas** son los que menos consideran los lácteos como sustitutos de las frutas no cítricas, ofreciendo una imagen algo alejada de los expertos entrevistados procedentes de otro tipo de entidades.

3.9.2.2.- Familias de productos sustitutos de las frutas no cítricas según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.43.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS FRUTAS NO CÍTRICAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|---------------------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Lácteos | 49,0 | 60,0 | 38,7 | 50,0 |
| Cítricos | 39,0 | 26,7 | 51,6 | 55,6 |
| Pastelería | 32,0 | 33,3 | 19,4 | 44,4 |
| Postres preparados | 30,0 | 26,7 | 32,3 | 38,9 |
| Helados | 27,0 | 13,3 | 22,6 | 44,4 |
| Frutas tropicales | 9,0 | 13,3 | 3,2 | 5,6 |
| Zumos | 6,0 | - | 6,5 | - |
| Entre sí mismas | 4,0 | - | 9,7 | - |
| Conservas | 1,0 | - | - | 5,6 |
| Ninguno | 4,0 | 6,7 | 3,2 | - |
| Otras | 3,0 | - | 3,2 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

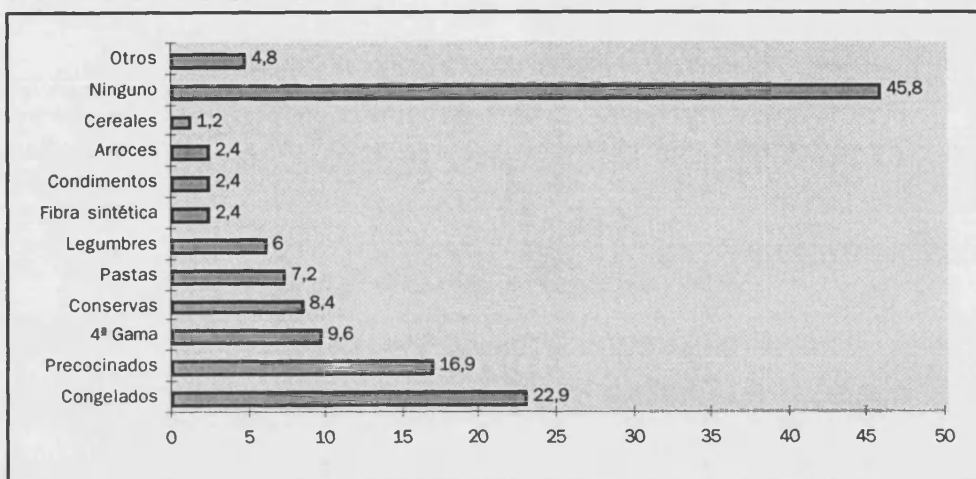
De los datos reflejados en el cuadro destaca la menor incidencia que los expertos entrevistados procedentes de las **empresas pequeñas** en volumen de ventas dan a los cítricos y a los helados como sustituto de las frutas no cítricas y también la mayor valoración que este colectivo hace de los lácteos como sustituto de las frutas no cítricas.

Destaca también la mayor valoración que los expertos entrevistados procedentes de las **empresas de más de 3500 millones de ventas** dan a los lácteos, los cítricos, la pastelería, los helados y los postres preparados como sustitutos de las frutas no cítricas.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas de tamaño medio** son los que menos valoran los lácteos y los productos de pastelería como sustitutos de las frutas no cítricas.

3.9.3.- Familias de productos sustitutos de las hortalizas.

CUADRO 3.44.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS HORTALIZAS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

El primer comentario del cuadro anterior que merece destacarse es que casi la mitad de los expertos entrevistados afirman no encontrar **ningún sustituto de las hortalizas**, cuestión que puede ser considerada una **miopía**⁵, o bien una verdadera **oportunidad** que puede convertirse en ventaja competitiva que el sector debería explotar.

Del resto de productos sustitutos de las hortalizas contemplados por los expertos entrevistados, sólo los **congelados** son nombrados por uno de cada cinco expertos entrevistados, quedando otros sustitutos como los **precocinados, la 4ª Gama, las conservas, las pastas o las legumbres** en posiciones más minoritarias.

Cabe destacar que de los cinco productos nombrados en mayor medida como sustitutos por parte de los expertos entrevistados, tres de ellos, los congelados, la cuarta gama y las conservas, están realizados íntegramente tomando como base las hortalizas.

⁵ En los términos contemplados por Levitt (1960), en su famoso y ya clásico artículo sobre el tema.

3.9.3.1.- Familias de productos sustitutos de las hortalizas según el tipo de entidad.

CUADRO 3.45.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS HORTALIZAS SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|------------------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Congelados | 22,9 | 18,2 | 40,0 | 50,0 | 16,7 | 18,2 |
| Precocinados | 16,9 | 15,2 | 40,0 | 10,0 | 20,8 | 9,1 |
| 4ª Gama | 9,6 | 12,1 | - | 10,0 | 12,5 | - |
| Conservas | 8,4 | 9,1 | 20,0 | - | 8,3 | 9,1 |
| Pastas | 7,2 | 3,0 | - | 10,0 | 12,5 | 9,1 |
| Legumbres | 6,0 | 3,0 | - | 10,0 | 12,5 | - |
| Fibra sintética | 2,4 | 6,1 | - | - | - | - |
| Condimentos | 2,4 | - | - | - | - | 18,2 |
| Arroces | 2,4 | 3,0 | - | - | 4,2 | - |
| Cereales | 1,2 | - | - | - | 4,2 | - |
| Ninguno | 45,8 | 54,5 | - | 20,0 | 50,0 | 54,5 |
| Otros | 4,8 | 6,1 | - | - | 8,3 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

Del cuadro anterior destaca el hecho de que la posición mayoritaria de no identificar ningún producto sustituto de las hortalizas, que ha sido contestada por casi la mitad de los expertos entrevistados, no ha sido afirmada por ningún experto procedente de **empresa privada**.

También destaca que la mitad de los expertos entrevistados procedentes de las **empresas distribuidoras** consideren a los congelados como sustitutos de las hortalizas, en la medida que pueden tener una mayor información de los datos relativos al consumo.

Los productos enumerados como de cuarta gama, se definen como hortalizas ligeramente procesadas, para aumentar su funcionalidad sin cambiar de forma apreciable sus propiedades y condiciones originales, no han sido identificados como productos sustitutos por parte de ningún experto entrevistado procedente de empresas privadas y de institución pública, por desconocimiento de estos productos o por la poca presencia que los mismos tienen en el mercado español, a pesar de la creciente presencia en mercados más desarrollados como el de EEUU y el de determinados países europeos como Francia y Suiza.

3.9.3.2.- Familias de productos sustitutos de las hortalizas según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.46.- FAMILIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LAS HORTALIZAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-----------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Congelados | 22,9 | 8,3 | 26,1 | 35,3 |
| Precocinados | 16,9 | 25,0 | 8,7 | 17,6 |
| 4ª Gama | 9,6 | 8,3 | 21,7 | - |
| Conservas | 8,4 | - | 13,0 | 11,8 |
| Pastas | 7,2 | - | - | 11,8 |
| Legumbres | 6,0 | - | - | 5,9 |
| Fibra sintética | 2,4 | - | - | 11,8 |
| Condimentos | 2,4 | - | - | - |
| Arroces | 2,4 | - | - | 5,9 |
| Cereales | 1,2 | - | - | - |
| Ninguno | 45,8 | 50,0 | 52,2 | 41,2 |
| Otros | 4,8 | 16,7 | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 familias.

Los datos expresados en el cuadro anterior reflejan la mayor incidencia que los expertos entrevistados procedentes de las **grandes empresas** atribuyen a los congelados como sustituto de las hortalizas.

También destaca el mayor porcentaje de expertos entrevistados procedentes de las **empresas medianas**, que manifiestan como sustituto de las hortalizas los productos de cuarta gama, cuando más que un sustituto, la cuarta gama representa una nueva forma de presentación de las hortalizas frescas, limpias, mínimamente procesadas, peladas, troceadas y envasadas en fresco. Ningún experto procedente de las grandes empresas considera la cuarta gama como producto sustituto.

Las conservas son un producto sustituto de las hortalizas que no ha sido reflejado como tal por parte de los expertos entrevistados procedentes de empresas con un **volumen de ventas inferior** a 800 Millones de pesetas, lo que denota poca capacidad de análisis por parte de este colectivo.

3.10.- Empresas líderes y rivalidad competitiva.

La rivalidad competitiva de un sector a nivel interno entre los competidores actualmente existentes se plantea cuando uno o más competidores desean mejorar su posición en cuota de mercado, ventas, márgenes o rentabilidad. Es conveniente tener en cuenta que **cualquier acción por parte de una empresa o un grupo tendrá o podrá tener su correspondiente reacción** por otras empresas instaladas en el sector.

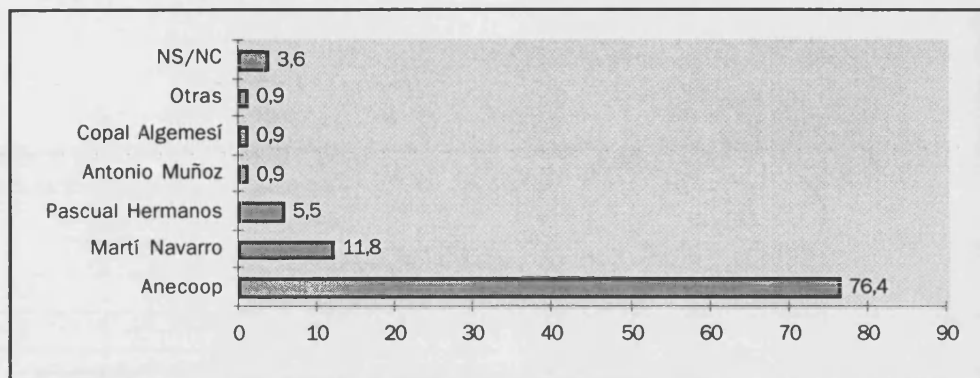
Siguiendo a Porter (1982) y a Strategor (1995), los **determinantes de la lucha competitiva en un sector** se pueden encontrar en:

- El número de empresas y su tamaño relativo respecto al tamaño del sector.
- El crecimiento del sector. Un crecimiento lento del sector crea tensiones en las empresas que buscan mejorar su participación y generalmente afecta a precios, márgenes y resultados. Un crecimiento rápido de un sector permite a las empresas que desean crecer el poder hacerlo al mismo ritmo sin entrar en el terreno de otras empresas.
- La diversidad tecnológica, de tamaño, de localización. Todo ello genera costes cambiantes y ventajas competitivas a veces difíciles de identificar.
- La existencia o inexistencia de fuentes de diferenciación. La falta de fuentes de diferenciación establecidas hace que la elección de los clientes se base en criterios de precio y servicio y la lucha entre los competidores se plantee también en este terreno.
- Los costes fijos y de los stocks crean presiones para que las empresas operen a plena capacidad y ello conduce a una escala de precios hacia la baja, agravada todavía más cuando se trata de productos perecederos.
- Las barreras de salida de un sector, como pueden ser los activos elevados y fuertemente especializados, los costes fijos de salida o las presiones gubernamentales, hacen que un competidor se plantee antes que una salida del sector una lucha competitiva en base a precios, servicios o márgenes.

Los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos del sector a la pregunta que solicitaba el nombre de las tres empresas comercializadoras líderes del Sector Hortofrutícola Valenciano, pueden verse en los subapartados siguientes.

3.10.1.- Primera empresa líder del Sector Hortofrutícola Valenciano.

CUADRO 3.47.- PRIMERA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los expertos afirman el **liderazgo de ANECOOP como empresa comercializadora líder del Sector Hortofrutícola Valenciano.**

Sin olvidar que se está en un sector fragmentado que camina hacia la madurez, se puede plantear la siguiente pregunta: **¿Qué puede aportar el liderazgo a una empresa?** El liderazgo del sector puede llevar a:

- Aumentar el crecimiento de la empresa por encima del crecimiento medio que se produzca en el sector.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa frente a otras empresas del sector, inclinando la balanza a favor de la empresa respecto a la rivalidad competitiva interna.
- Aumentar el poder de negociación de la empresa frente a clientes en general y en especial frente a la distribución comercial europea organizada en eurocentrales.
- Aumentar su poder de negociación frente a agricultores y proveedores del sector.
- Introducir mejoras en I+D, nuevos productos, nuevas variedades y innovaciones tecnológicas, de calidad o de servicio que hagan aumentar la rentabilidad.
- Introducir y desarrollar marcas propias que concreten la diferenciación que pueda establecerse respecto a otras empresas del sector.
- Conseguir disminuciones en costes, stocks o en gastos logísticos, aumentando el margen posible.

- Conseguir mejoras en precios por la diferenciación y marca aplicadas y por el aumento de poder conseguido frente a clientes.

3.10.1.1.- Primera empresa líder según el tipo de entidad.

CUADRO 3.48.- PRIMERA EMPRESA LÍDER SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| ANECOOP | 76,4 | 77,6 | 37,5 | 80,0 | 96,4 | 72,7 |
| Martí Navarro | 11,8 | 16,3 | 62,5 | - | - | - |
| Pascual Hermanos | 5,5 | 2,0 | - | 10,0 | 3,6 | 27,3 |
| Antonio Muñoz | 0,9 | 2,0 | - | - | - | - |
| Copal Algemesí | 0,9 | 2,0 | - | - | - | - |
| Otras | 0,9 | - | - | 10,0 | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los expertos entrevistados procedentes de las **cooperativas**, de las **empresas distribuidoras** y de las **instituciones privadas y públicas** ratifican el liderazgo de ANECOOP en el Sector Hortofrutícola Valenciano.

El liderazgo de ANECOOP en el Sector Hortofrutícola Valenciano es contrastado como se puede comprobar en el cuadro por los expertos entrevistados que proceden de **empresas privadas** que se inclinan en un porcentaje mayor por el liderazgo de Martí Navarro.

Pascual Hermanos aparece nombrada en segundo lugar por uno de cada diez expertos procedentes de empresas distribuidoras y por uno de cada cuatro expertos procedentes de instituciones públicas.

3.10.1.2.- Primera empresa líder según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.49.- PRIMERA EMPRESA LÍDER SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|------------------|-------|-----------------|----------------------|-------------------|
| ANECOOP | 76,4 | 94,4 | 61,1 | 88,2 |
| Martí Navarro | 11,8 | 5,6 | 27,8 | 11,8 |
| Pascual Hermanos | 5,5 | - | 5,6 | - |
| Antonio Muñoz | 0,9 | - | 2,8 | - |
| Copal Algemesí | 0,9 | - | 2,8 | - |
| Otras | 0,9 | - | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

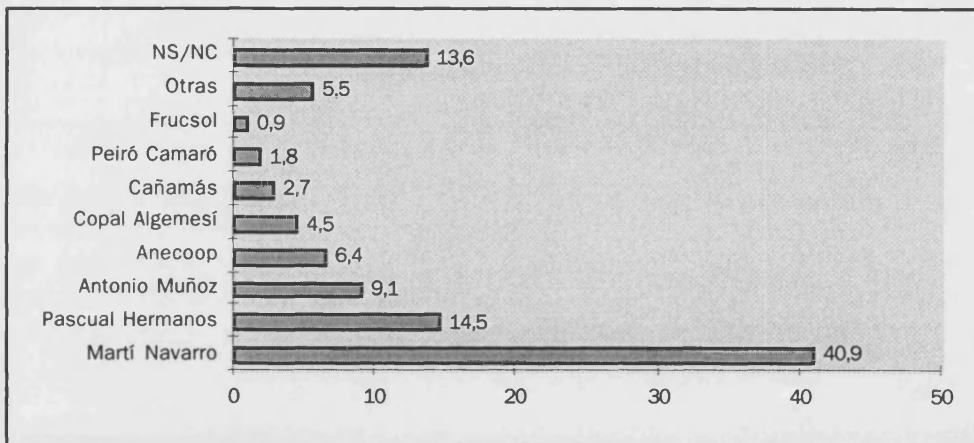
Los datos expresados en el cuadro anterior confirman según los expertos entrevistados el liderazgo de ANECOOP, matizado entre los expertos

entrevistados procedentes de las empresas medianas en que uno de cada cuatro, considera a Martí Navarro como líder.

En las grandes empresas el liderazgo de ANECOOP es confirmado por los expertos que de ella proceden y existe más de uno de cada diez expertos que se inclina por el liderazgo de Martí Navarro.

3.10.2.- Segunda empresa líder del Sector Hortofrutícola Valenciano.

CUADRO 3.50.- SEGUNDA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Según las opiniones de los expertos entrevistados, el liderazgo en segundo lugar está claramente ocupado por **Martí Navarro**, aunque ya van apareciendo en escena, además de Pascual Hermanos otros nombres de empresas como Antonio Muñoz y Copal de Algemesí, que ya aparecían en el primer cuadro, otras entidades como Cañamás, Peiró Camaró y Frucsol, se nombran por primera vez.

Es destacable que más de uno de cada ocho expertos entrevistados no sepa dar un nombre de segunda empresa líder del sector, lo que nos reafirma en la alta fragmentación existente.

3.10.2.1.- Segunda empresa líder según el tipo de entidad.

CUADRO 3.51.- SEGUNDA EMPRESA LÍDER SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Martí Navarro | 40,9 | 54,2 | 42,9 | 62,5 | 45,5 | 10,0 |
| Pascual Hermanos | 14,5 | 8,3 | - | 12,5 | 36,4 | 30,0 |
| Antonio Muñoz | 9,1 | 14,6 | - | 12,5 | 4,5 | 10,0 |
| ANECOOP | 6,4 | 10,4 | - | - | 4,5 | 10,0 |
| Copal Algemesí | 4,5 | 6,3 | 14,3 | - | 4,5 | - |
| Cañamás | 2,7 | 2,1 | 28,6 | - | - | - |
| Pelró Camaró | 1,8 | - | - | - | 4,5 | 10,0 |
| Frucsol | 0,9 | - | - | - | - | 10,0 |
| Otras | 5,5 | 4,2 | 14,3 | 12,5 | - | 20,0 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

En el cuadro anterior se puede comprobar una coincidencia básica de los expertos entrevistados, según la entidad de procedencia respecto al liderazgo de Martí Navarro como segunda empresa líder, a excepción de los expertos procedentes de instituciones públicas que consideran este puesto ocupado por Pascual Hermanos.

Las vicisitudes atravesadas por Pascual Hermanos durante los años 1991 a 1996, que supusieron la adquisición de la sociedad por una multinacional americana, la suspensión de pagos, la crisis posterior y la nueva adquisición por la empresa Dole Foods, hacen que determinados colectivos vinculados a las instituciones públicas, la sitúen por delante de Martí Navarro.

3.10.2.2.- Segunda empresa líder según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.52.- SEGUNDA EMPRESA LÍDER SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|------------------|-------|-----------------|----------------------|-------------------|
| Martí Navarro | 40,9 | 50,0 | 45,5 | 80,0 |
| Pascual Hermanos | 14,5 | 16,7 | 6,1 | 6,7 |
| Antonio Muñoz | 9,1 | 27,8 | 9,1 | 6,7 |
| ANECOOP | 6,4 | 5,6 | 9,1 | 6,7 |
| Copal Algemesí | 4,5 | - | 12,1 | - |
| Cañamás | 2,7 | - | 9,1 | - |
| Pelró Camaró | 1,8 | - | - | - |
| Frucsol | 0,9 | - | - | - |
| Otras | 5,5 | - | 9,1 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

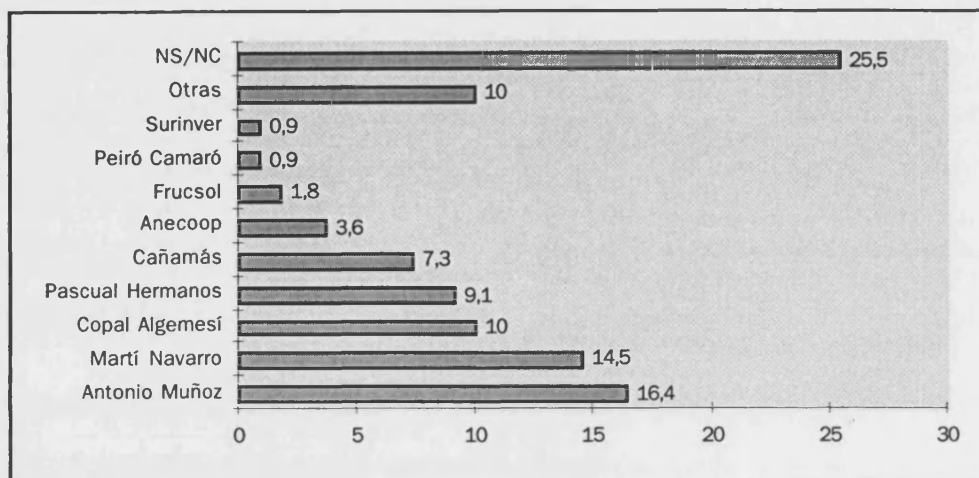
En el cuadro anterior se observa la coincidencia por parte de los expertos entrevistados de empresas de los distintos volúmenes de ventas respecto al liderazgo como segunda empresa del Sector Hortofrutícola Valenciano de Martí Navarro.

Los expertos de las empresas con ventas inferiores a los 800 millones de pesetas consideran a continuación de Martí Navarro a la empresa Antonio Muñoz y a continuación a Pascual Hermanos.

Los expertos de las empresas con ventas entre 800 y 3500 millones de pesetas sitúan a continuación de Martí Navarro a la Cooperativa Copal de Algemés, cooperativa de primer grado de mayor volumen comercializado de la Comunidad Valenciana especializada en cítricos y uno de los 10 operadores más importantes del sector.

3.10.3.- Tercera empresa líder del Sector Hortofrutícola Valenciano.

CUADRO 3.53.- TERCERA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Aunque el porcentaje mayor de los expertos entrevistados se manifiestan con el no sabe o no contestan, entre los que citan un nombre de empresa aparece **Antonio Muñoz** como tercera empresa líder del sector, seguida por Martí Navarro que ya le hemos asignado el segundo lugar y seguida a su vez por **Copal** de Algemesí, **Pascual Hermanos**, **Cañamás**, ANECOOP de nuevo, **Frucsol**, **Peiró Camaró** y **Surinver**.

Se sigue destacando en las opiniones expresadas la fragmentación del sector, apoyando dicho análisis en el elevado nivel de respuestas que no han sabido contestar una tercera empresa líder, más de uno de cada cuatro expertos entrevistados y por otra parte en el poco consenso y elevada dispersión de respuestas.

3.10.3.1.- Tercera empresa líder según el tipo de entidad.

CUADRO 3.54.- TERCERA EMPRESA LÍDER SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Antonio Muñoz | 16,4 | 28,9 | 50,0 | - | 5,3 | 14,3 |
| Martí Navarro | 14,5 | 8,9 | - | - | 42,1 | 57,1 |
| Copal Algemésí | 10,0 | 15,6 | 16,7 | 40,0 | 5,3 | - |
| Pascual Hermanos | 9,1 | 8,9 | - | 20,0 | 21,1 | 14,3 |
| Cañamás | 7,3 | 13,3 | 16,7 | - | 5,3 | - |
| ANECOOP | 3,6 | 4,4 | 16,7 | - | - | 14,3 |
| Frucsol | 1,8 | 4,4 | - | - | - | - |
| Pelró Camaró | 0,9 | 2,2 | - | - | - | - |
| SurInver | 0,9 | - | - | - | 5,3 | - |
| Otras | 10,0 | 13,3 | - | 40,0 | 15,8 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Se puede comprobar que son los expertos entrevistados procedentes de las **empresas privadas y cooperativas** los que coinciden con la posición mayoritaria de asignar a Antonio Muñoz el tercer lugar en el liderazgo de empresa del Sector Hortofrutícola Valenciano.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas distribuidoras** asignan el liderazgo en tercer lugar a Copal, entidad que tiene buena imagen en este segmento.

Los expertos entrevistados procedentes de **instituciones privadas y públicas** siguen valorando más que la media el liderazgo de la empresa Pascual Hermanos, que atendiendo a criterios de ventas le correspondería un lugar mejor situado.

3.10.3.2.- Tercera empresa líder según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.55.- TERCERA EMPRESA LÍDER SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-------------------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Antonio Muñoz | 16,4 | 35,3 | 32,1 | 15,4 |
| Martí Navarro | 14,5 | 23,5 | 3,6 | - |
| Copal Algemesí | 10,0 | 5,9 | 21,4 | 23,1 |
| Pascual Hermanos | 9,1 | 17,6 | 7,1 | - |
| Cañamás | 7,3 | 5,9 | 7,1 | 30,8 |
| ANECOOP | 3,6 | - | 7,1 | 7,7 |
| Frucsol | 1,8 | - | 7,1 | - |
| Peiró Camaró | 0,9 | - | - | 7,7 |
| Surinver | 0,9 | - | - | - |
| Otras | 10,0 | 11,8 | 14,3 | 15,4 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Según los datos del cuadro anterior son los expertos entrevistados procedentes de empresas con volúmenes de ventas inferiores a 3.500 millones los que sitúan como tercera empresa líder del Sector Hortofrutícola Valenciano a Antonio Muñoz.

Los expertos entrevistados procedentes de empresas con volúmenes superiores a 3.500 millones de ventas sitúan como tercera empresa a Cañamás, seguida de la Copal de Algemesí.

3.10.4.- Conclusiones respecto al liderazgo y la rivalidad competitiva en el sector.

De acuerdo con el análisis realizado, se va a considerar a continuación las **conclusiones que representa**, y a su vez, las ventajas que supone el liderazgo para la empresa que tiene que desempeñarlo.

- 1º.- En la Comunidad Valenciana, a falta de un censo fidedigno, existen unas 500 empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas, de las que unas 156 son Cooperativas y SAT y el resto son empresas comercializadoras privadas.
- 2º.- Aunque no se dispone de datos a nivel de la Comunidad Valenciana, a nivel español la concentración relativa en el sector supuso que las 100 primeras empresas del sector, de las que la mitad eran cooperativas y SAT, apenas comercializaron en 1991 el 30% de la producción hortofrutícola española, con lo que se puede concluir perfectamente que la concentración relativa en el sector es muy baja. De las 100 primeras empresas que en el año 1991 comercializaron 3,4 Millones de toneladas, que significaba el 30% del sector (Alimarket, 1994), ANECOOP, la empresa líder, comercializó 0,3 Millones de Toneladas, que significaba el 2% del sector español y el 6% de la Comunidad Valenciana.
- 3º.- El liderazgo en el sector estaría ocupado según los expertos entrevistados por:
 - 1º) ANECOOP
 - 2º) MARTÍ NAVARRO
 - 3º) ANTONIO MUÑOZ
 - 4º) PASCUAL HERMANOS
 - 5º) COPAL DE ALGEMESÍ
 - 6º) CAÑAMÁS
- 4º.- El sector hortofrutícola a nivel español y de la Comunidad Valenciana está creciendo, aunque lentamente. Ello genera tensiones entre las empresas que desean crecer en cuota de mercado y en ventas por encima del crecimiento global del mercado.
- 5º.- La diversidad de empresas, tamaños, tecnologías, ubicaciones geográficas y costes es patente, con lo que se puede afirmar que el sector se encuentra muy fragmentado y resulta arduo o imposible identificar a los competidores que pueden resultar más difíciles en un momento dado.

- 6º.- La importancia de los costes fijos y de los stocks en momentos punta de campañas de producción con dificultades de conservación debido a la característica perecedera de los productos hacen que la competencia en precios sea alta.
- 7º.- Las fuentes de diferenciación del sector son en, general pocas, salvo excepciones muy concretas en productos como la sandía sin pepitas Bouquet de ANECOOP o el servicio de Martín Navarro.
- 8º.- Las barreras de salida del sector son elevadas. Debido a la existencia de unos costes fijos elevados, a la inversión de activos muy especializados y a la consideración de actividades con fuertes empleos de mano de obra poco cualificada y con niveles de protección altos, con presiones gubernamentales y sindicales también elevadas.

Según todas las consideraciones formuladas con anterioridad se puede calificar la **rivalidad competitiva del Sector Hortofrutícola Valenciano** como de **intensa, fuerte y elevada** en un sector fragmentado que camina hacia la madurez.

El hecho de que **ANECOOP ocupe la cabecera del liderazgo** del sector supone unas **ventajas** para la empresa entre las que cabe destacar:

- 1º.- Su situación le va a permitir avanzar en procesos de incremento de cuota de mercado en el sector para conseguir un mayor dominio del mismo.
- 2º.- El liderazgo puede llevarle a conseguir mejores precios, márgenes y resultados que sus competidores directos.
- 3º.- Puede conseguir incrementar su volumen todavía más, aumentando la participación de las cooperativas asociadas en ANECOOP hasta llegar al 100% de cuota de participación. En este sentido, es histórica la decisión adoptada por la Asamblea General de ANECOOP del 21 de Marzo de 1997 de modificar sus estatutos elevando la participación anterior del 15% hasta el 25% de mínimo de su producción anual que están obligadas a entregar las cooperativas a ANECOOP para su transformación y comercialización, al tiempo que se ha aprobado un plan para profundizar en una mayor integración. Todo ello reportará un mayor dominio del mercado y una disminución de la competencia directa.
- 4º.- Puede plantearse realizar fuertes campañas de precios agresivos en momentos punta de la campaña y permitir una fuerte salida de excesos de producción y un debilitamiento de la competencia directa.

5º.- Puede invertir en calidad, en servicio y en marca a nivel general o en mercados específicos y conseguir por la vía de la diferenciación o del enfoque, mejoras sustanciales en precios.

6º.- Puede intervenir en la racionalización del sector, mejorando y modernizando estructuras de confección e interviniendo en orientaciones hacia la producción.

En definitiva la posición de liderazgo de ANECOOP en el Sector Hortofrutícola Valenciano puede llevarle **ventajas respecto a sus competidores que debería aprovechar para mejorar su posición y rentabilidad, la de las cooperativas agrarias a ella asociadas y la de los agricultores socios** de las mismas.

3.11.- Tendencias de futuro respecto al consumo de cítricos, frutas no cítricas y hortalizas.

En el consumo de alimentos en general, y de frutas y hortalizas en particular, intervienen numerosos factores entre los que se pueden destacar: **la preocupación por la salud, la facilidad de su compra o adquisición, el precio, la facilidad de preparación o de elaboración de la comida, la conservación y otro grupo de factores también de tipo psicológico o cultural, ya que determinados alimentos confieren *status* o posición social a la persona que los consume y sin embargo otros alimentos son considerados como propios de personas o grupos sociales de niveles bajos.**

El consumo de alimentos evoluciona a través del tiempo al compás que evolucionan la capacidad adquisitiva de los consumidores, los gustos de los ciudadanos y sus hábitos y costumbres de vida. También influyen la oferta que las empresas presentan al mercado y los distintos canales de comercialización con sus características peculiares.

En la medida que el poder adquisitivo de las familias aumenta, los porcentajes de los ingresos destinados a alimentos van disminuyendo y aumenta el presupuesto destinado a otros bienes y servicios como la vivienda, los medios de transporte (coche), la sanidad, la educación, la cultura, los viajes y el tiempo libre y ocio de los ciudadanos.

Una **correlación** clara que se manifiesta en los últimos años es la del **consumo de cítricos, frutas y hortalizas con sus respectivos valores nutritivos y dietéticos y la preocupación de los consumidores por la salud.** En este sentido cabe destacar que el envejecimiento de la población trae consigo la mayor preocupación por la salud y el mayor consumo de cítricos, frutas y hortalizas como alimentos sanos y saludables. Durante los primeros años de la vida del niño también se observa un mayor consumo, en la medida que son los padres los que deciden qué alimentos van a tomar que beneficien su crecimiento y desarrollo con una dieta equilibrada.

En líneas generales se puede afirmar según el estudio realizado (Siguán, A., 1994; p. 49 y 50), que:

«Durante los veinte años comprendidos entre 1965 y 1985 amplios sectores de la población de los países desarrollados alcanzaron un nivel alto de bienestar económico, al mismo tiempo que se produjeron cambios en el modo de vida inducidos por el proceso de modernización de la sociedad».

«Los cambios observados en el consumo de alimentos en los años 1965-1985 en Inglaterra, Alemania, Noruega, EEUU, Francia y España pueden resumirse así:»...

Señalando exclusivamente lo que hace **referencia a frutas y hortalizas** (Siguán, A., 1994; p. 51) se afirma:

«El consumo de **hortalizas, incluidas las congeladas, aumenta** paulatinamente en todos los países considerados, menos Francia y España. En estos países, después de un descenso del consumo de hortalizas, éste se estabiliza. No obstante, el nivel al cual se estabiliza el consumo de hortalizas en estos países es superior a los niveles de consumo que presentan los demás países...

...El **aumento del consumo de fruta** se debe principalmente al aumento del consumo de **zumos**. El consumo de fruta en fresco presenta fluctuaciones temporales, sin que se detecte una tendencia al alza».

Otros aspectos observados respecto al consumo de frutas y hortalizas son que **su consumo es mayor entre personas con más tiempo libre, especialmente jubilados; también es mayor el consumo de cítricos, frutas y hortalizas, entre las mujeres**, tal vez relacionado con la mayor preocupación de la mujer por la salud, por las dietas con vitaminas y fibra y bajas en calorías y por mantener o disminuir peso.

El **clima** es también un factor que incide en el consumo de determinadas frutas y hortalizas; a título de ejemplo se cita el consumo de la sandía vinculado a veranos especialmente calurosos por las facultades refrescantes de la sandía y el consumo de cítricos aumenta en la medida que disminuyen las temperaturas del invierno por el aporte de vitamina C de estos productos y sus efectos como factor inmunológico.

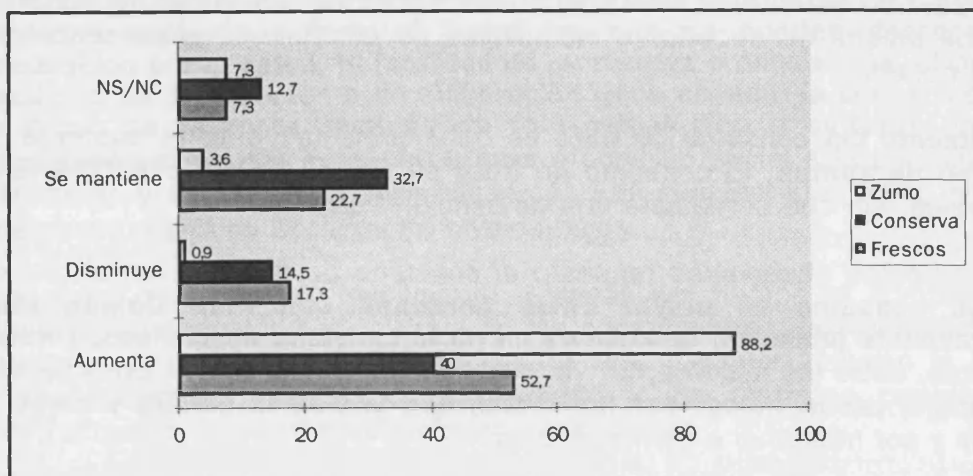
En España desde 1987 a 1995, según los datos del panel de consumo facilitados anualmente por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación,

- el consumo de frutas frescas en hogares por persona ha descendido un 23%,
- el consumo de hortalizas frescas también ha descendido un 17% y
- aumenta sin embargo el consumo de frutas y hortalizas transformadas un 36%, a pesar de que en 1995 se produce un descenso respecto a 1994.

Sin contar con esta información detallada anteriormente, los expertos entrevistados manifiestan un acuerdo en sus respuestas que se comentan a continuación.

3.11.1.- Tendencias de futuro respecto al consumo de cítricos.

CUADRO 3.56.- TENDENCIAS DE FUTURO RESPECTO AL CONSUMO DE CÍTRICOS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Las opiniones expresadas por los expertos entrevistados manifiestan que **aumenta el consumo de zumo de cítricos**. De una producción mundial de 76,5 millones de toneladas de cítricos (FAO, 1995, Anuario de Producción 1994; p. 160), de las que **se industrializan unos 26 millones de toneladas, el zumo de naranja es el producto elaborado más importante derivado de los cítricos**, que da origen a un comercio mundial de zumo de naranja congelado o procedente de concentrado equivalente en el año 1994 a 17 millones de toneladas de naranjas.

La producción más importante de cítricos para zumo, se concentra en Brasil, región de Sao Paulo y EEUU, en el estado de Florida, que entre ambas concentran el 85% de la producción mundial de zumos. La producción de Brasil está orientada al mercado europeo, americano y del este asiático en menor medida y la de Florida hacia el propio mercado americano y de Canadá. En la cuenca del Mediterráneo con 18,9 millones de toneladas de cítricos producidos en el año 1994, sólo 2,7 millones de toneladas se dedican a la transformación, es decir una parte residual. El mercado europeo de zumo de naranja consume 6,2 millones de toneladas, cuando sólo produce 1,2 millones, siendo deficitario en 5 millones de toneladas, que importa preferentemente de Brasil.

Las previsiones del incremento de naranja en zumo en Europa Occidental son del 2,6% anual, pasando de los 13,07 kilos por persona y año de 1990 a una estimación de 17,69 kilos per cápita para el año 2000, todavía lejos del primer consumidor del mundo de zumo de naranja que es EEUU y que se sitúa en 48 kilos por persona y año.

El consumo de zumo de naranja procedente de congelado y concentrado y el zumo exprimido fresco es superior en los hogares de mayores ingresos y la

tendencia es al aumento del consumo, por las propiedades que tiene, por la facilidad de adquisición y de consumo y también por factores de tipo social, demográfico y cultural.

También las opiniones de los expertos entrevistados plantean un aumento del consumo de cítricos en conserva. En general se trata de conservas de naranja en almíbar, la especialidad más importante es la de satsuma y también las mermeladas de naranja dulce y amarga. Las conservas de satsuma en almíbar, se utilizan en la elaboración de postres a base de frutas frescas y frutas en almíbar y en la pastelería industrial. Japón y EEUU son los principales países compradores de satsuma en conserva, también de consumo creciente entre personas mayores.

Respecto al consumo en fresco, verdadero protagonista del consumo mundial de cítricos, más de la mitad de los expertos plantean que también aumenta, aunque casi un tercio de los entrevistados afirma que se mantiene.

De los 50 Millones de toneladas de cítricos que se consumen en fresco en el mundo (FAO 1995), se pronostica para los países occidentales desarrollados un aumento lento del consumo, con cifras para Europa Occidental de crecimiento anual del 0,38%, que significarían pasar de los 13,40 kilos de consumo per cápita del año 1990 a un consumo en el año 2000 de 13,82 kilos por persona y año, cifra similar a la del consumo en fresco de EEUU cifrada en 13 kilos.

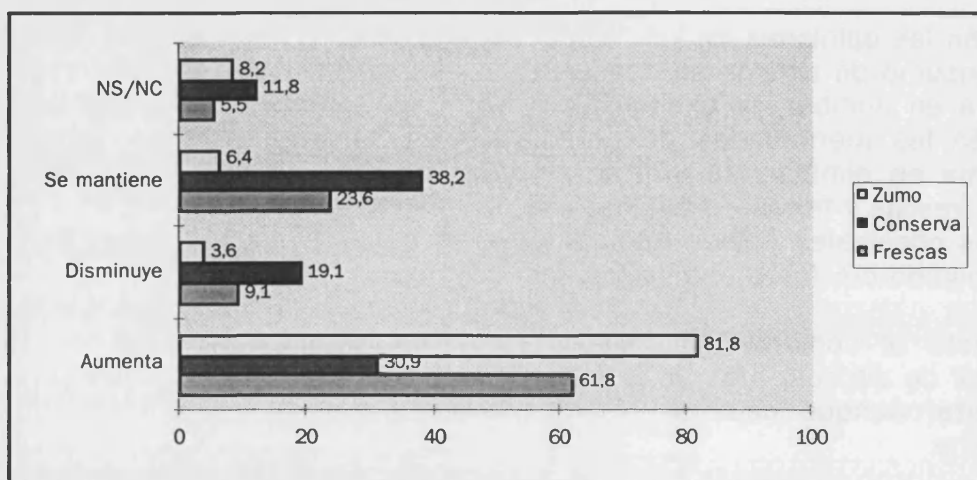
También es conveniente señalar que en este aumento lento del consumo de cítricos en fresco se producirá un **cambio en las variedades consumidas, agudizando la tendencia hacia el mayor consumo de mandarinas como cítricos fáciles de pelar y de consumir entre horas.**

La evolución del consumo de cítricos en los países europeos entre los años 1990-1994 es positiva para países como Benelux, Grecia, Italia y Portugal, sin embargo muestra tasas de descenso en Alemania, Irlanda, Holanda y España (CCAIE, 1996). Es destacable también que el consumo por persona y año en los tres países productores es casi el doble que en el resto de países europeos.

También en el consumo en fresco se pronostica un aumento ligero del consumo de cítricos en Europa fuera de las campañas de producción de la cuenca del Mediterráneo.

3.11.2.- Tendencias de futuro respecto al consumo de frutas no cítricas.

CUADRO 3.57.- TENDENCIAS DE FUTURO RESPECTO AL CONSUMO DE FRUTAS NO CÍTRICAS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Respecto al **consumo de frutas**, la mayoría de expertos entrevistados manifiesta que **aumenta**. La producción y el consumo mundial de frutas durante el periodo de 1982 a 1993 ha experimentado un crecimiento significativo, pasando de 248 millones de toneladas en 1982 a un total de 288 millones de toneladas en 1993. Todo ello sin contar las sandías, melones y fresas, que normalmente aparecen en las estadísticas de hortalizas y que durante los mismos años pasaron de 35 millones de toneladas a 42 millones de toneladas.

Las principales frutas producidas y consumidas a nivel mundial durante el año 1993 son las bananas con 50 millones de toneladas, seguidas de las manzanas, con 44 millones de toneladas, a continuación le siguen las sandías, con 27 millones de toneladas, seguidas a su vez de los melones, piñas, peras y melocotones, con valores de 13, 12, 10 y 9 millones de toneladas respectivamente.

El consumo europeo de frutas en el periodo 1990-1994 ha experimentado un crecimiento en todos los países a excepción de Holanda, Benelux y España, confirmando a nivel estadístico las apreciaciones de los expertos entrevistados (CCAIE, 1996).

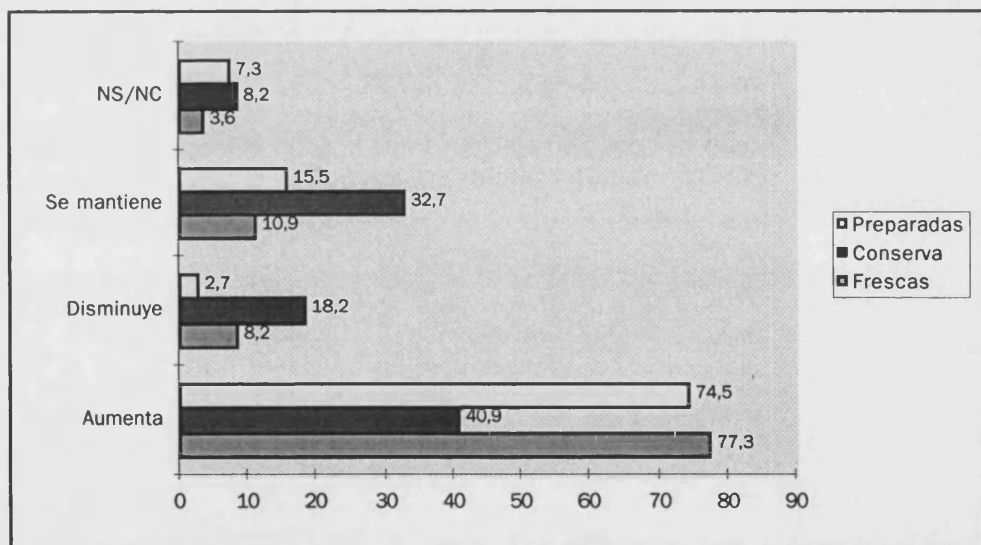
Se prevén para los próximos años un aumento lento del consumo europeo de frutas frescas, especialmente de aquellas variedades fáciles de transportar y de ingerir entre horas. También se prevé un aumento de la demanda de fruta fresca en su grado óptimo de maduración, un aumento del consumo de variedades fuera de su temporada europea de recolección, de variedades nuevas y un aumento de la demanda de fruta controlada en cuanto a los sistemas de producción y tratamiento.

En las **frutas en conserva** existe disparidad de opiniones, entre los expertos entrevistados, aunque el porcentaje mayor afirma que se mantiene. En España su consumo ha estado creciendo en los 10 últimos años, sufriendo un retroceso en el año 1995.

Respecto al **consumo de zumo de frutas**, la mayoría de los expertos entrevistados afirma que aumenta. La tendencia en los últimos años ha sido espectacular en su crecimiento, siendo los zumos y néctares más consumidos los de mosto de uva, el zumo de piña, de melocotón, de pera, de manzana o el combinado de frutas. En el año 1996 se han lanzado al mercado mundial refrescos con contenido de fruta como el "Fruitopía" de Coca Cola y el "The Radical Fruit Company" de Pepsico, que dinamizarán el consumo mundial. En España después de haber duplicado su consumo por persona y año en los últimos 10 años, ha sufrido un descenso en el año 1995, último del que se disponen estadísticas del MAPA.

3.11.3.- Tendencias de futuro respecto al consumo de hortalizas.

CUADRO 3.58.- TENDENCIAS DE FUTURO RESPECTO AL CONSUMO DE HORTALIZAS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Respecto al consumo de hortalizas, los **expertos** entrevistados se manifiestan mayoritariamente a favor de una **tendencia hacia el aumento del consumo de las hortalizas frescas y de las preparadas, lo que se ha venido llamando Cuarta Gama** (limpias y troceadas). La tendencia expresada en relación al consumo de hortalizas en conserva es de aumento, aunque también un tercio de los entrevistados afirma que su consumo se mantiene.

La producción y el consumo mundial de hortalizas en el año 1993 era de 423 millones de toneladas, según estimaciones de la FAO, (Sin contar sandías, melones y fresas), con un crecimiento interanual medio entre 1982 y 1993

algo superior al 2%. La principal hortaliza es el tomate, con 70 millones de toneladas de producción en el año 1993.

La Unión Europea es la tercera zona del mundo respecto a producción y consumo después de China y la India. A continuación le sigue EEUU y la antigua URSS.

La evolución del consumo europeo de hortalizas es desigual en función del país. Es destacable entre los años 1990-1994 el crecimiento positivo del consumo en Benelux, Alemania, Irlanda y Portugal, el mantenimiento del consumo en Italia y el descenso en Grecia, Holanda y España (CCAIE, 1996).

En España según los datos del panel de consumo de alimentos del MAPA, el consumo de hortalizas frescas⁶ por persona y año en los hogares ha descendido entre 1987 y 1995 un 17%. El año 1995 el retroceso respecto a 1994 ha sido sólo de un 5%. El consumo de frutas y hortalizas transformadas que había tenido un consumo creciente desde hace varios años, entró en crisis en 1995 con una disminución respecto a 1994 del 9%.

Las expectativas de los expertos entrevistados respecto a las tendencias de aumento en el consumo de cítricos, frutas no cítricas y hortalizas están condicionando necesariamente el aumento de la capacidad productiva del sector para corresponder a dicho incremento de demanda que a su vez satisfaga al consumo.

⁶ Un análisis de los datos del panel de consumo del MAPA puede encontrarse en López (1996).

3.12.- Fortalezas de las empresas del sector.

En el inicio del capítulo 3 se analizaban los cambios más importantes producidos en el Sector Hortofrutícola Valenciano, así como sus amenazas y oportunidades. En este apartado y el siguiente se va a realizar un diagnóstico interno de las empresas del sector que pretende analizar las capacidades, potencialidades y limitaciones de la empresa, tanto desde un punto de vista individual como desde un punto de vista global, incluyendo, por supuesto, tanto capacidades y potencialidades materiales como inmateriales, que además se apoyan y complementan entre sí.

Entre los métodos establecidos para el análisis interno se pueden presentar (Menguzzato y Renau, 1991; p. 138), «cinco planteamientos distintos, pero que entendemos podrían complementarse en un análisis interno concienzudo. Se trata del análisis funcional; del perfil estratégico; del análisis de los apalancamientos; de la cadena de valor; y del análisis de competencias».

Se ha tratado de buscar la complementariedad de los distintos métodos a la hora de preguntar a los expertos entrevistados del sector intentando que sus respuestas conduzcan a la identificación de las fortalezas y debilidades que disponen las empresas del sector a nivel interno para completar el análisis estratégico que se está desarrollando.

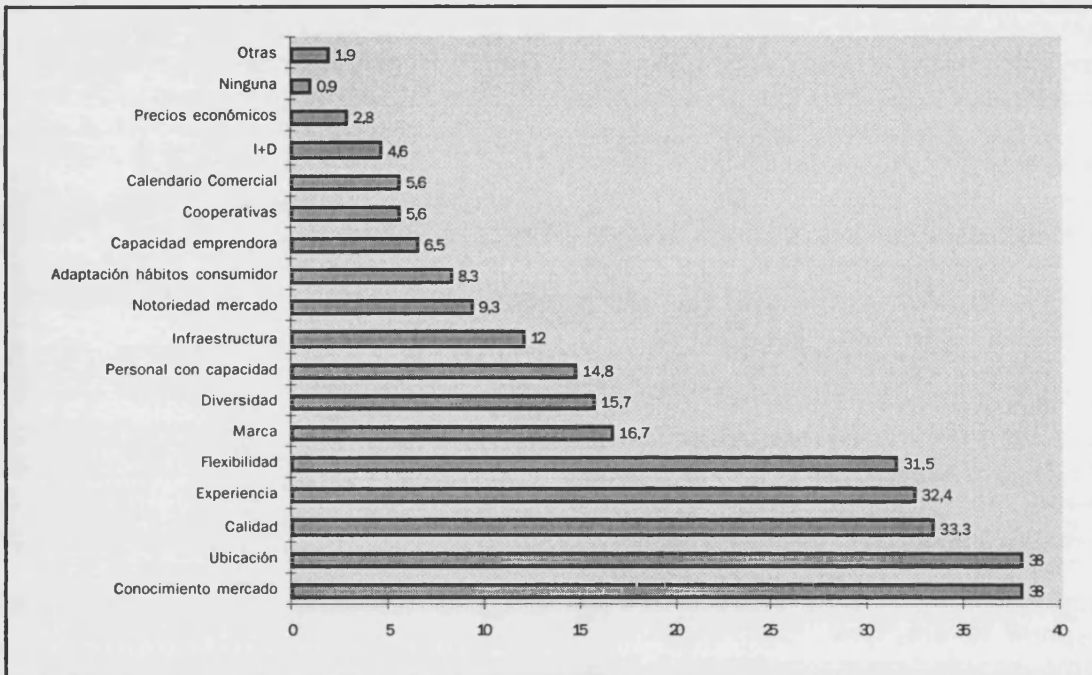
Una fortaleza o punto fuerte es un elemento favorable interno del que dispone la empresa. Constituye un recurso, un activo, una habilidad, una competencia, o una capacidad individual o global que la empresa puede utilizar para conseguir los objetivos que se ha fijado, para mejorar su capacidad competitiva y también para mejorar su gestión a nivel interno.

Para identificar los puntos fuertes de la empresa, debe interrogarse en la siguiente dirección:

- *¿Qué sabe hacer?*
- *¿Qué habilidades y competencias compartidas puede ejercer?*
- *¿Existen activos, recursos o capacidades únicas que le diferencien de sus competidores?*
- *¿Tiene alguna ventaja competitiva respecto a sus competidores?*
- *¿Dispone de capacidades y potencialidades a nivel individual o global no utilizadas?*
- *¿Puede mantener en el tiempo las ventajas competitivas?*
- *¿Cuales son sus fortalezas y capacidades?*

Las respuestas que el panel de expertos entrevistados han dado a las fortalezas de las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano son las siguientes:

CUADRO 3.59.- FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA VALENCIANO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 fortalezas.

Como se puede comprobar, las cinco fortalezas que han sido señaladas por aproximadamente una tercera parte de los expertos entrevistados son: **el conocimiento del mercado, la ubicación geográfica de las empresas y las ventajas que ello supone, la calidad de los productos, la experiencia y la flexibilidad de las empresas.**

Señalar todavía hoy la **ubicación geográfica** como fortaleza, lleva a reconocer que es una ventaja que difícilmente se podrá mantener sus efectos a medio y largo plazo, ya que existen otras zonas geográficas que pueden presentar iguales o mejores ventajas de ubicación y menores costes de mano de obra, mejores condiciones y tamaños de explotaciones y otras ventajas añadidas que pueden superar las ventajas del clima y las distancias geográficas respecto a los principales mercados de consumo.

El **conocimiento del mercado**, la experiencia acumulada en el sector, la flexibilidad para adaptarse a situaciones concretas de clientes o generales del mercado y la calidad de producto y/o de gestión son fortalezas que pueden proporcionar a las empresas ventajas más duraderas, en tanto que son más difíciles de imitar y sobre todo de mantener en el tiempo.

Con porcentajes superiores al 12% e inferiores al 17%, también han sido señalados como puntos fuertes: la marca, la diversidad de productos, el contar con personal con capacidad y las infraestructuras de que disponen las empresas.

Cabría destacar de estas fortalezas señaladas la relativa a la **marca** como aspecto más relevante de una ventaja sostenible en el tiempo, aunque no existe en realidad una marca conocida de las frutas y hortalizas valencianas y las marcas de empresas líderes apenas son reconocibles y por tanto recordables, salvo alguna honrosa excepción como la marca "Bouquet", existiendo en contrapartida numerosas marcas de empresa.

En ocho cursos realizados para directivos del Sector Hortofrutícola Valenciano sobre "*Estrategias y Marketing para el sector agrario*" en los que asistieron una media de veinte alumnos por curso, el número medio de marcas que utilizaba cada empresa de los directivos representados era de diez marcas, incluyendo en ellas las marcas de los distribuidores, con lo que el grado de implantación, notoriedad y recuerdo de marca es muy bajo.

Muy al contrario que otros países como Holanda que han conseguido prestigiar la marca Holland o Israel que consiguió homogeneizar sus cítricos con la marca "Jaifa", existiendo ejemplos destacables como los de Chiquita y Dole para las bananas e intentos encomiables como los del Kiwi de Nueva Zelanda o el Plátano de Canarias, esfuerzos de creación de marca en un sector difícil, acompañados por supuesto de fuertes inversiones económicas en comunicación en general y especialmente en publicidad en distintos medios.

El **disponer de personal con capacidad profesional** en el sector es otra fortaleza señalada que entra de lleno en la calidad de los recursos humanos y las potencialidades que aporta. El personal con capacidad del sector debería compararse con el de otras zonas geográficas, destacándose una ventaja para las empresas valencianas. También debería compararse con el personal de otras empresas de productos sustitutos como las de lácteos, helados, conservas, congelados o pastelería industrial y las comparaciones en este caso son desfavorables para el Sector Hortofrutícola Valenciano.

Entre las fortalezas con porcentajes de contestación inferiores, cabe destacar la notoriedad en el mercado de los productos valencianos, la adaptación a los hábitos del consumidor, la capacidad emprendedora, el calendario comercial de los productos, la investigación y desarrollo (I+D) y la propia existencia de cooperativas, fortalezas todas ellas importantes para poder seguir compitiendo en los mercados internacionales.

3.12.1.- Fortalezas de las empresas del sector según el tipo de entidad.

CUADRO 3.60.- FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|-------------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Conocimiento mercado | 38,0 | 28,6 | 50,0 | 40,0 | 43,3 | 54,5 |
| Ubicación | 38,0 | 42,9 | 12,5 | - | 40,0 | 63,6 |
| Calidad | 33,3 | 30,6 | 12,5 | 50,0 | 36,7 | 36,4 |
| Experiencia | 32,4 | 26,5 | 25,0 | 40,0 | 40,0 | 36,4 |
| Flexibilidad | 31,5 | 28,6 | 75,0 | 50,0 | 20,0 | 27,3 |
| Marca | 16,7 | 18,4 | 12,5 | - | 20,0 | 18,2 |
| Diversidad | 15,7 | 14,3 | 12,5 | 10,0 | 23,3 | 9,1 |
| Personal con capacidad | 14,8 | 22,4 | - | - | 10,0 | 18,2 |
| Infraestructura | 12,0 | 4,1 | 12,5 | 10,0 | 26,7 | 9,1 |
| Notoriedad mercado | 9,3 | 8,2 | - | 10,0 | 16,7 | - |
| Adaptación hábitos consumidor | 8,3 | 6,1 | 37,5 | 10,0 | 3,3 | 9,1 |
| Capacidad emprendedora | 6,5 | 12,2 | - | 10,0 | - | - |
| Cooperativas | 5,6 | 4,1 | - | 10,0 | 10,0 | - |
| Calendario Comercial | 5,6 | 6,1 | - | - | 10,0 | - |
| I+D | 4,6 | 6,1 | - | - | 6,7 | - |
| Precios económicos | 2,8 | 6,1 | - | - | - | - |
| Ninguna | 0,9 | 2,0 | - | - | - | - |
| Otras | 1,9 | 2,0 | - | - | - | 9,1 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 fortalezas.

Como puede comprobarse en el cuadro anterior, los expertos entrevistados procedentes de las **cooperativas** valoran más que la media el hecho de disponer de personal capacitado y la capacidad emprendedora. En este sentido habría que señalar el esfuerzo realizado por la Federación de Cooperativas Agrarias Valencianas (FECOAV) y las tres uniones de Alicante, Castellón y Valencia asociadas a FECOAV por mejorar la preparación del personal especialmente de los directivos y mandos intermedios desde el año 1991 hasta 1997. En esta misma línea, cabe señalar también el esfuerzo formativo realizado coincidiendo con el mismo periodo por la cooperativa de segundo grado ANECOOP hacia su personal interno, el de sus empresas filiales participadas en el extranjero y hacia el personal directivo y representativo de sus cooperativas asociadas.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas** valoran más que la media de expertos la flexibilidad y el conocimiento del mercado y menos que la media, las fortalezas relativas a la ubicación, el contar con personal con capacidad y la calidad de los productos.

La menor valoración que los expertos procedentes de las cooperativas dan al conocimiento de los mercados puede quedar referida a que es una

cuestión que las cooperativas que comercializan el 100% o la mayoría de sus productos a través de ANECOOP tienen reservada a la propia entidad y también a que por la propia composición de las cooperativas como entidades formadas por agricultores, tienen una mayor orientación hacia la producción y menos hacia el mercado.

Es significativo que los expertos entrevistados procedentes de las **empresas distribuidoras** no hayan expresado ninguna valoración de la ubicación geográfica, ya que para ellos no tiene ningún valor, ni tampoco de la marca, ya que no existe ninguna marca en el mercado con poder de comunicación y capacidad de atracción.

También merece destacarse la mayor valoración que las cooperativas realizan de la calidad. También aquí se pueden encontrar los frutos del esfuerzo realizado por FECOAV y la Conselleria de Agricultura de la Comunidad Valenciana respecto a la formación de los directivos en temas de calidad y a la introducción de proyectos de mejora de la calidad en cooperativas del sector hortofrutícola, combinadas con un planteamiento más integral de puesta en marcha de las ADV.

La misión más importante de las ADV es la planificación y el control de los tratamientos de cultivos y los residuos, con el fin de preparar las producciones de productos integrados, sin residuos. En este sentido las cooperativas disponen de ventajas respecto a las empresas privadas en cuanto que pueden planificar y controlar las producciones y presentar al mercado productos controlados, sanos y naturales, que los mercados más avanzados en su conciencia ecológica como los alemanes, italianos y suizos ya están reclamando, con marcas tan acreditadas como Alma Verde. En el mercado español existe un proyecto por parte del Grupo Eroski - Consum, de lanzar al mercado todo un grupo de frutas y hortalizas de cultivo integrado y controlado con la marca "Saboree lo natural", ampliando la actividad realizada con la carne de ternera sin hormonas y de engorde natural controlado.

3.12.2.- Fortalezas de las empresas del sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.61.- FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA SEGÚN EL VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-------------------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Conocimiento mercado | 38,0 | 21,1 | 31,4 | 50,0 |
| Ubicación | 38,0 | 42,1 | 25,7 | 38,9 |
| Calidad | 33,3 | 31,6 | 28,6 | 33,3 |
| Experiencia | 32,4 | 15,8 | 31,4 | 44,4 |
| Flexibilidad | 31,5 | 26,3 | 31,4 | 38,9 |
| Marca | 16,7 | 15,8 | 20,0 | 16,7 |
| Diversidad | 15,7 | 15,8 | 11,4 | 22,2 |
| Personal con capacidad | 14,8 | 5,3 | 22,9 | 11,1 |
| Infraestructura | 12,0 | 5,3 | 8,6 | 11,1 |
| Notoriedad mercado | 9,3 | 10,5 | 2,9 | 16,7 |
| Adaptación hábitos consumidor | 8,3 | 5,3 | 5,7 | 22,2 |
| Capacidad emprendedora | 6,5 | - | 17,1 | 5,6 |
| Cooperativas | 5,6 | 10,5 | 2,9 | 5,6 |
| Calendario Comercial | 5,6 | 5,3 | 5,7 | 5,6 |
| I+D | 4,6 | 5,3 | 2,9 | 5,6 |
| Precios económicos | 2,8 | 10,5 | - | 5,6 |
| Ninguna | 0,9 | - | 2,9 | - |
| Otras | 1,9 | 5,3 | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 fortalezas.

De los datos manifestados por los expertos entrevistados que se reflejan en el cuadro anterior, se observa que las fortalezas relativas al conocimiento del mercado, la experiencia y la flexibilidad, son más valoradas por los expertos en la medida que aumenta el volumen de ventas de la empresa de procedencia.

También merece destacar que los puntos fuertes con mayor proyección hacia el mercado, tales como el conocimiento del mercado, la notoriedad en el mercado, la diversidad de productos y la adaptación a los hábitos del consumidor, son también más valorados por los expertos entrevistados que proceden de empresas de volumen de ventas superior a 3.500 millones de pesetas. La explicación puede encontrarse en que son empresas con mayor conciencia de la necesidad de orientarse al mercado y mejorar la capacidad comercializadora y de adaptación a los gustos y hábitos del consumidor, para poder así hacer frente a las demandas de la distribución comercial cada día más concentrada y con mayores exigencias respecto a las empresas comercializadoras del sector.

3.12.3.- Fortalezas de las empresas del sector según el puesto ocupado.

CUADRO 3.62.- FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA SEGÚN EL PUESTO OCUPADO.

| | TOTAL | Presidente | Director | Comercial | Consultor | Profesor | Periodista | Técnico Admón Pública | Técnico Institución Privada |
|-------------------------------|-------|------------|----------|-----------|-----------|----------|------------|-----------------------|-----------------------------|
| Conocimiento mercado | 38,0 | 28,6 | 35,7 | 50,0 | 42,9 | 42,9 | 50,0 | 66,7 | 25,0 |
| Ubicación | 38,0 | 57,1 | 32,9 | 33,3 | 42,9 | 57,1 | 50,0 | 66,7 | 25,0 |
| Calidad | 33,3 | 42,9 | 30,0 | 50,0 | 57,1 | 14,3 | - | 100,0 | 25,0 |
| Experiencia | 32,4 | 28,6 | 28,6 | 66,7 | 28,6 | 57,1 | 25,0 | - | 50,0 |
| Flexibilidad | 31,5 | 14,3 | 31,4 | 66,7 | 28,6 | 28,6 | 25,0 | - | 50,0 |
| Marca | 16,7 | 28,6 | 17,1 | - | 14,3 | 14,3 | 25,0 | 33,3 | - |
| Diversidad | 15,7 | 14,3 | 18,6 | - | 28,6 | - | - | 33,3 | - |
| Personal con capacidad | 14,8 | 14,3 | 12,9 | 16,7 | 14,3 | 14,3 | 25,0 | 33,3 | 25,0 |
| Infraestructura | 12,0 | 14,3 | 10,0 | 16,7 | 28,6 | - | - | - | 50,0 |
| Notoriedad mercado | 9,3 | 14,3 | 8,6 | - | 14,3 | - | - | - | 50,0 |
| Adaptación hábitos consumidor | 8,3 | - | 8,6 | 33,3 | - | 14,3 | - | - | - |
| Capacidad emprendedora | 6,5 | - | 8,6 | 16,7 | - | - | - | - | - |
| Cooperativas | 5,6 | - | 5,7 | - | 14,3 | - | - | - | 25,0 |
| Calendario Comercial | 5,6 | - | 7,1 | - | 14,3 | - | - | - | - |
| I+D | 4,6 | 28,6 | 5,7 | - | 14,3 | - | - | - | - |
| Precios económicos | 2,8 | 14,3 | 2,9 | - | - | - | - | - | - |
| Ninguna | 0,9 | - | 1,4 | - | - | - | - | - | - |
| Otras | 1,9 | - | 1,4 | - | - | 14,3 | - | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 fortalezas.

En el cuadro anterior merece destacarse entre las fortalezas el que sea **conocimiento del mercado de las más valoradas por los expertos procedentes de todos los puestos, con excepción de los presidentes y técnicos de las instituciones privadas.**

Son también destacables las opiniones señaladas por los expertos entrevistados que ocupan **puestos de comercial** que mantienen posiciones superiores a la media de expertos en los puntos fuertes relativos al **conocimiento del mercado, la calidad, la experiencia y flexibilidad y la adaptación a los gustos del consumidor.** Siendo expertos con mayores conocimientos y experiencia en la actividad comercial del sector hortofrutícola se puede entender que las potencialidades son superiores a la realidad media percibida por lo que pueden existir capacidades por aprovechar o incluso por explotar.

También destaca que ningún experto entrevistado que ocupa el puesto de comercial haya señalado la marca y la notoriedad en el mercado como fortaleza, siendo una señal inequívoca de que no lo están percibiendo como tal y coincidiendo con el análisis realizado respecto a la utilización de numerosas marcas y la falta de marcas líderes en el sector.

La calidad como fortaleza, que ha sido señalada por uno de cada tres expertos entrevistados, tampoco ha sido señalada por ningún experto entrevistado del colectivo de periodistas, hecho que debe hacer reflexionar, ya que aunque se estén realizando esfuerzos respecto a la mejora de la calidad e incluso los expertos de la distribución comercial así lo afirman, los periodistas no lo están percibiendo como tal, por lo que habría que realizar esfuerzos de comunicación de los avances hacia este colectivo concreto que tanta importancia tiene en la opinión pública.

3.13.- Debilidades de las empresas del sector.

Una debilidad de la empresa **es una limitación, un defecto o una falta de capacidad de la organización que supone una dificultad** para poder alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto conseguir.

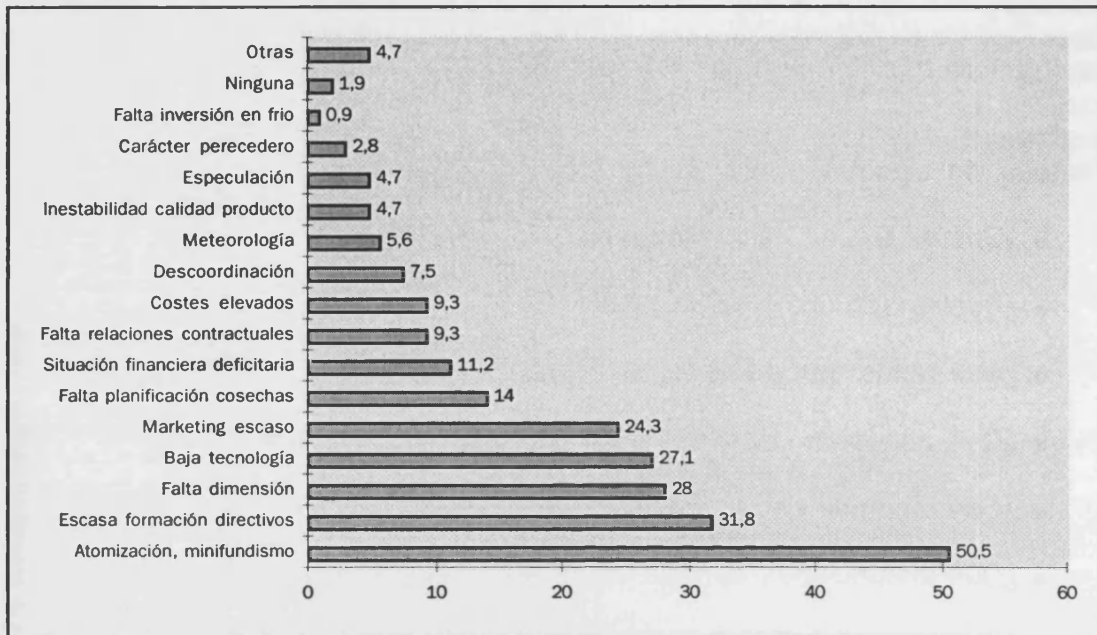
También en este apartado del análisis estratégico de la empresa se plantean los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es lo que hace peor que sus competidores?
- ¿Cuales son sus limitaciones?
- ¿Qué faltas de capacidad dispone?
- ¿Qué aspectos negativos posee la empresa?
- ¿Qué incompetencias posee?
- ¿Qué disfunciones tiene la organización?
- ¿Qué debilidades tiene?

Conviene recordar que se está tratando de contemplar tanto las amenazas y oportunidades que llegan del entorno general y específico, como las fortalezas y debilidades que se encuentran a nivel interno en las empresas del sector y se habrá de tener en cuenta la dificultad de realizar un análisis conjunto, ya que aún partiendo de las situaciones particulares de las empresas, no se podrán tener en cuenta todas sus situaciones específicas.

Las respuestas de los expertos entrevistados a la solicitud de debilidades de las empresas se observan en los siguientes cuadros:

CUADRO 3.63.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 debilidades.

La primera debilidad planteada por un poco más de la mitad de los expertos entrevistados es la de la **atomización y el minifundismo**. Es una debilidad que le viene impuesta al sector por la propia estructura de la propiedad de la tierra, el tamaño de las explotaciones y las propias formas de producción que se realizan en el sector. Esta debilidad tiene una incidencia directa en los costes de producción, en la rentabilidad del sector en un sentido amplio y en la transferencia de estos costes a las empresas comercializadoras y consiguientemente a la distribución comercial alimentaria y al consumidor final.

Conviene señalar que existe mayor coincidencia entre los expertos entrevistados cuando se les pide señalar la primera debilidad que cuando se le pide identificar la primera fortaleza.

Las cuatro debilidades siguientes, contestadas por los expertos entrevistados con porcentajes de más del 24% y menos del 32% son la **escasa formación de los directivos**, la **falta de dimensión por parte de las propias empresas comercializadoras**, el **bajo nivel de tecnología** utilizada por las empresas y el **escaso marketing** utilizado en las empresas.

La escasa formación directiva es señalada como debilidad a pesar de los esfuerzos formativos realizados en el sector, especialmente en el ámbito cooperativo, con lo que se plantea claramente la necesidad de seguir invirtiendo en formación directiva para mejorar las capacidades y

potencialidades de las empresas. Las siguientes están estrechamente relacionadas: **la falta de dimensión es una consecuencia del minifundismo y la atomización del sector que proyecta sus realidades al ámbito de la comercialización. La baja tecnología está relacionada preferentemente con la escasa formación de los directivos** que no contemplan la utilización en el sector de las nuevas tecnologías como un camino de avance en la mejora de la calidad y como una vía para mejorar costes y consecuentemente márgenes y beneficios. El escaso marketing aplicado, teniendo en cuenta todos los aspectos enumerados como fortalezas, de conocimiento del mercado, calidad, experiencia, flexibilidad, marca, notoriedad en el mercado, adaptación a los hábitos del consumidor y calendario comercial es una incongruencia total en esa orientación y acción hacia el mercado que cualquier empresa que desee sobrevivir deberá llevar adelante, especialmente aquellas de productos masivos del sector alimentario.

Las otras cuatro siguientes debilidades planteadas por un porcentaje entre el 14% y el 9,3% de los expertos entrevistados son: **la falta de planificación de cosechas**, que debería realizarse en colaboración con los agricultores, **la situación financiera deficitaria de las empresas** del sector que es una consecuencia de la falta de dimensión y de la potencia de los clientes de la distribución, la falta de relaciones contractuales que refleja el poco desarrollo comercial existente y los **costes elevados** nueva consecuencia de la atomización, el minifundismo y la falta de dimensión de las empresas del sector.

Las restantes debilidades de las empresas del sector que han sido señaladas por los expertos entrevistados son: la descoordinación entre las empresas, la meteorología, que más que una debilidad habría que calificarla como amenaza ya que procede del entorno, la inestabilidad de la calidad del producto, motivada por tratarse de productos sujetos a las inclemencias naturales, de confección, conservación y transporte, y la especulación debida a la falta de acople entre la oferta y la demanda en momentos concretos que provoca precios especulativos con consecuencias nefastas para las empresas.

3.13.1.- Debilidades de las empresas del sector según el tipo de entidad.

CUADRO 3.64.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----------------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Atomización, minifundismo | 50,5 | 49,0 | 75,0 | 20,0 | 48,3 | 72,7 |
| Escasa formación directivos | 31,8 | 28,6 | 25,0 | 30,0 | 34,5 | 45,5 |
| Falta dimensión | 28,0 | 20,4 | 12,5 | 40,0 | 44,8 | 18,2 |
| Baja tecnología | 27,1 | 20,4 | 12,5 | 20,0 | 44,8 | 27,3 |
| Marketing escaso | 24,3 | 12,2 | - | 40,0 | 37,9 | 45,5 |
| Falta planificación cosechas | 14,0 | 14,3 | - | 10,0 | 17,2 | 18,2 |
| Situación financiera deficitaria | 11,2 | 8,2 | 12,5 | 10,0 | 13,8 | 18,2 |
| Falta relaciones contractuales | 9,3 | 10,2 | - | 20,0 | 6,9 | 9,1 |
| Costes elevados | 9,3 | 10,2 | 25,0 | - | 6,9 | 9,1 |
| Descoordinación | 7,5 | 6,1 | 12,5 | 10,0 | - | 27,3 |
| Meteorología | 5,6 | 8,2 | - | 10,0 | 3,4 | - |
| Inestabilidad calidad producto | 4,7 | 4,1 | - | 20,0 | 3,4 | - |
| Especulación | 4,7 | 2,0 | - | 20,0 | 3,4 | 9,1 |
| Carácter perecedero | 2,8 | 6,1 | - | - | - | - |
| Falta inversión en frío | 0,9 | 2,0 | - | - | - | - |
| Ninguna | 1,9 | 2,0 | - | 10,0 | - | - |
| Otras | 4,7 | 6,1 | - | - | 6,9 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 debilidades.

De los datos del cuadro anterior se destaca que existe una alta coincidencia respecto a la debilidad manifestada con mayor intensidad, la atomización y el minifundismo. Además, son los expertos entrevistados procedentes de empresas privadas y de instituciones públicas los que se muestran más conscientes respecto a esta debilidad.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas** reflejan en porcentajes inferiores a la media las debilidades relativas a la falta de dimensión y la baja tecnología utilizada y no han indicado como debilidad el marketing escaso y la falta de de planificación de las cosechas, tal vez por su mayor libertad al adquirir producto de los agricultores.

Tampoco ha sido señalado como debilidad por parte de los expertos entrevistados procedentes de las empresas privadas la falta de relaciones contractuales, situación que perjudica a los agricultores en general y a las cooperativas y únicamente beneficia a aquellas empresas privadas que utilizan este mecanismo para conseguir flexibilidad en los precios pagados al agricultor, en ocasiones bastante inferiores a los pactados verbalmente.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas distribuidoras** se manifiestan con mayor intensidad que la media de expertos respecto a las debilidades del escaso marketing aplicado, la falta de dimensión de las

empresas, la inestabilidad en la calidad de los productos y la especulación de ciertos productos.

Los expertos entrevistados procedentes de las **instituciones públicas** se pronuncian por encima de la media de expertos respecto a las debilidades de la escasa formación de los directivos, el escaso marketing aplicado y la descoordinación del sector.

3.13.2.- Debilidades de las empresas del sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 3.65.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----------------------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Atomización, minifundismo | 50,5 | 47,4 | 54,3 | 44,4 |
| Escasa formación directivos | 31,8 | 26,3 | 28,6 | 38,9 |
| Falta dimensión | 28,0 | 15,8 | 20,0 | 38,9 |
| Baja tecnología | 27,1 | 26,3 | 11,4 | 38,9 |
| Marketing escaso | 24,3 | 10,5 | 8,6 | 38,9 |
| Falta planificación cosechas | 14,0 | 10,5 | 17,1 | 16,7 |
| Situación financiera deficitaria | 11,2 | - | 8,6 | 16,7 |
| Falta relaciones contractuales | 9,3 | - | 11,4 | 11,1 |
| Costes elevados | 9,3 | 5,3 | 11,4 | 11,1 |
| Descoordinación | 7,5 | - | 8,6 | 11,1 |
| Meteorología | 5,6 | 5,3 | 11,4 | - |
| Inestabilidad calidad producto | 4,7 | 5,3 | 2,9 | 16,7 |
| Especulación | 4,7 | - | - | 16,7 |
| Carácter perecedero | 2,8 | 5,3 | 2,9 | 5,6 |
| Falta inversión en frío | 0,9 | 5,3 | - | - |
| Ninguna | 1,9 | 5,3 | - | - |
| Otras | 4,7 | 5,3 | 2,9 | 5,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 debilidades.

El cuadro anterior destaca que las debilidades manifestadas respecto a la escasa formación de los directivos y a la falta de dimensión de las empresas, son más contestadas por los expertos entrevistados en la medida que aumenta el volumen de ventas de la empresa de procedencia, lo que refleja una mayor conciencia de las **grandes empresas** con respecto a estas debilidades.

También se señala que la debilidad relativa al escaso marketing aplicado también es más valorada por parte de los expertos de las mayores empresas, que al mismo tiempo son los que más relaciones directas tienen con las grandes empresas de distribución alimentaria, y que son más

conscientes de la desventaja con la que se encuentran las empresas del sector, en comparación con empresas de productos sustitutos como puedan ser derivados lácteos, helados, pastelería industrial, zumos, conservas o congelados, destacables en su mayoría por las distintas aplicaciones de marketing y las dotaciones presupuestarias correspondientes.

Ningún experto entrevistado procedente de empresas comercializadoras con **volumen inferior a 800 millones** de ventas ha señalado como debilidad la situación financiera deficitaria, seguramente debido al pequeño tamaño de la empresa y a la poca inversión en inmovilizados y capital circulante, los pocos créditos a clientes, ya que seguramente trabajan para otros intermediarios o comisionistas y normalmente los plazos de pago son inferiores a los de la gran distribución alimentaria. Este grupo tampoco ha señalado la falta de relaciones contractuales como debilidad, seguramente porque esta situación favorece a este tipo de empresas.

3.13.3.- Debilidades de las empresas del sector según el puesto ocupado.

CUADRO 3.66.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS SEGÚN EL PUESTO OCUPADO.

| | TOTAL | Presidente | Director | Comercial | Consultor | Profesor | Periodista | Técnico Admón Pública | Técnico Institución Privada |
|----------------------------------|-------|------------|----------|-----------|-----------|----------|------------|-----------------------|-----------------------------|
| Atomización, minifundismo | 50,5 | 71,4 | 45,7 | 33,3 | 71,4 | 71,4 | 25,0 | 66,7 | 66,7 |
| Escasa formación directivos | 31,8 | 28,6 | 34,3 | 16,7 | 14,3 | 42,9 | - | 66,7 | 33,3 |
| Falta dimensión | 28,0 | 14,3 | 30,0 | - | 57,1 | 28,6 | 25,0 | - | 33,3 |
| Baja tecnología | 27,1 | 28,6 | 25,7 | 16,7 | 28,6 | 42,9 | 50,0 | - | 33,3 |
| Marketing escaso | 24,3 | - | 20,0 | - | 85,7 | 28,6 | 25,0 | 33,3 | 66,7 |
| Falta planificación cosechas | 14,0 | - | 14,3 | 16,7 | 14,3 | 14,3 | 25,0 | 33,3 | - |
| Situación financiera deficitaria | 11,2 | - | 10,0 | - | 14,3 | - | 50,0 | 66,7 | - |
| Falta relaciones contractuales | 9,3 | - | 12,9 | - | 14,3 | - | - | - | - |
| Costes elevados | 9,3 | - | 8,6 | 33,3 | - | - | 25,0 | 33,3 | - |
| Descoordinación | 7,5 | 28,6 | 2,9 | 16,7 | 28,6 | - | - | 33,3 | - |
| Meteorología | 5,6 | 28,6 | 2,9 | 16,7 | - | - | 25,0 | - | - |
| Inestabilidad calidad producto | 4,7 | - | 5,7 | 16,7 | - | - | - | - | - |
| Especulación | 4,7 | 14,3 | 1,4 | 16,7 | 14,3 | - | - | - | 33,3 |
| Carácter perecedero | 2,8 | - | 4,3 | - | - | - | - | - | - |
| Falta inversión en frío | 0,9 | 14,3 | - | - | - | - | - | - | - |
| Ninguna | 1,9 | - | 1,4 | 16,7 | - | - | - | - | - |
| Otras | 4,7 | 14,3 | 4,3 | - | - | - | 25,0 | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar hasta 5 debilidades.

De los datos expresados en el cuadro anterior se puede destacar que existe una **alta coincidencia en expertos entrevistados de todos los puestos al señalar la atomización y el minifundismo como primera debilidad**. Aquí se manifiesta de forma inequívoca que se trata de la debilidad más importante

de las empresas del sector contempladas en su conjunto y percibida como tal por parte de expertos de los distintos tipos de empresas y de las profesiones más diversas que tienen relación con el sector.

La escasa formación de los directivos también es señalada como debilidad por los expertos entrevistados de los distintos puestos a excepción de los periodistas. En este sentido puede ser destacable por el alto nivel de fluidez de contactos desarrollado por los periodistas con los sectores empresariales del sector agrario bien sea privado o cooperativo, ya sea directamente o a través de las distintas organizaciones o plataformas intermedias tales como las Federaciones o Uniones de Cooperativas Agrarias, el Comité de Gestión de Cítricos, Intercitrus, la Unió de Llauradors o la Asociación Valenciana de Agricultores. Contrariamente a los periodistas entrevistados, son los profesores y los técnicos de instituciones privadas entrevistados los que más reflejan esta debilidad.

La falta de dimensión de las empresas del sector es considerada como debilidad por parte de los expertos entrevistados de los distintos puestos a excepción de los comerciales y técnicos de las instituciones públicas.

La baja tecnología es señalada como debilidad por los expertos entrevistados de todos los puestos a excepción de los técnicos de instituciones públicas.

El marketing escaso también es valorado como debilidad por parte de expertos entrevistados procedentes de todos los puestos a excepción de presidentes y comerciales. Es lógico que los comerciales no lo valoren como debilidad, ya que manifestaban como fortalezas el conocimiento del mercado, la flexibilidad y la adaptación a los hábitos de los consumidores.

3.14.- Países y ventajas competitivas de las empresas hortofrutícolas.

En el apartado 3.2.4 de este capítulo se han identificado los factores clave de éxito, en el apartado 3.5 se han analizado los principales países competidores del Sector Hortofrutícola Valenciano, que a continuación se van a completar, en el apartado 3.12 se han identificado los puntos fuertes de las empresas valencianas del sector y en el apartado 3.13 identificamos los puntos débiles.

También se han analizado las amenazas y oportunidades del entorno general y las cinco fuerzas del entorno competitivo, -clientes y su poder de negociación, proveedores agricultores y poder de negociación, nuevos entrantes en el sector, productos sustitutos y rivalidad competitiva-.

Antes de pasar a la elección de la ventaja competitiva sostenida, se va a analizar las características de las empresas comercializadoras de los países en los que la oferta de productos hortofrutícolas valencianos compite más directamente.

En este apartado final del análisis se va a introducir el concepto de ventaja competitiva que puede servir como resumen y también de base para definir objetivos y estrategias para el Sector Hortofrutícola Valenciano.

Un objetivo de la Dirección es crear o desarrollar ventajas en la empresa, o en el caso valenciano, en el sector, o bien neutralizar las ventajas que puedan tener las empresas o los competidores de otras zonas geográficas.

Una Ventaja Competitiva Sostenida deberá reunir para serlo tres características:

- 1º.- Necesita involucrar un factor clave de éxito.
- 2º.- Debe ser lo suficientemente sustancial para suponer realmente una diferencia con respecto a los competidores.
- 3º.- Necesita ser sostenida en el tiempo frente a los cambios del entorno y a las acciones de la competencia.

El proceso de identificación de las Ventajas Competitivas Sostenidas implica:

- Identificar los factores clave de éxito del sector.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de las empresas valencianas respecto a los factores clave de éxito.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de los países competidores con respecto a los factores clave de éxito.

El paso siguiente a determinar es la elección de objetivos y estrategias, determinando así las metas que se desea alcanzar y la forma en que se haya decidido competir.

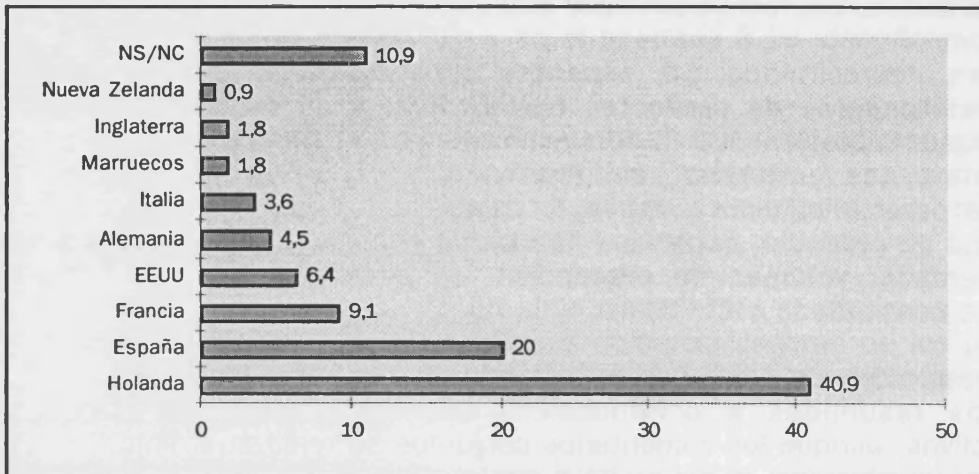
Se ha considerado por extensión, la oferta española de productos hortofrutícolas, bastante asimilable a la oferta valenciana.

Se han seleccionado **10 aspectos identificativos de las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas de un país** y se les ha preguntado abiertamente a los expertos entrevistados en qué país se encuentran las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas que se caracterizan por una mayor experiencia y profesionalidad, gama y variedad de producto, capacidad financiera, imagen de marca, conocimiento del mercado, volumen de producción, agresividad comercial, cartera de clientes consolidada o flexibilidad ante demandas.

Las respuestas de los expertos entrevistados pueden contemplarse en los cuadros resumidos a continuación, con los comentarios particulares respectivos, aunque los comentarios conjuntos se realizan al final.

3.14.1.- País con empresas comercializadoras de mayor experiencia y profesionalidad.

CUADRO 3.67.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR EXPERIENCIA Y PROFESIONALIDAD.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

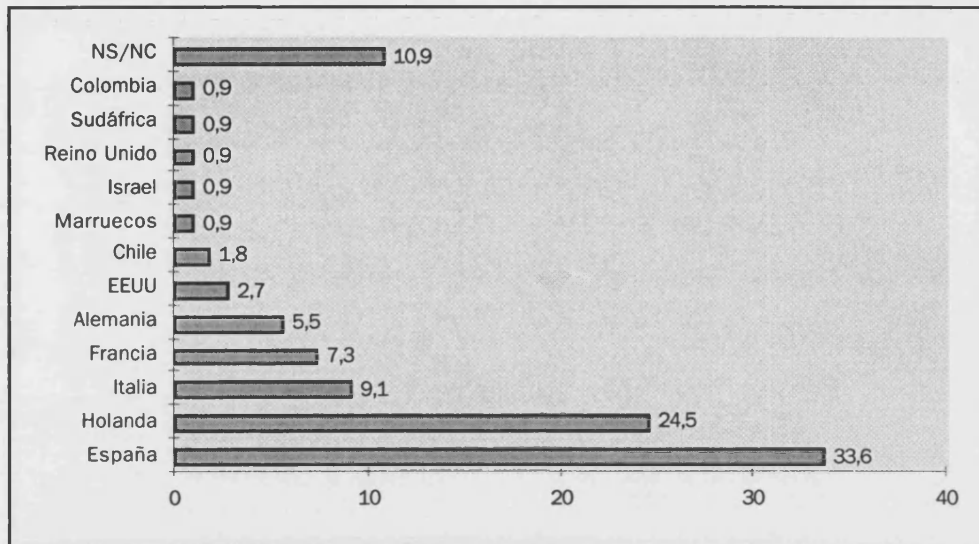
La experiencia y profesionalidad son factores que se adquieren por la práctica continuada del oficio de la empresa con habilidad contrastada a lo largo del tiempo.

El disponer de directivos cualificados, la formación empresarial de los profesionales y la utilización de servicios externos ayudan a las empresas a mejorar su experiencia y profesionalidad.

Según los expertos entrevistados el país en el que se encuentran las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas con mayor experiencia y profesionalidad es **Holanda, seguido de España**. A continuación destacan Francia, EEUU, Alemania e Italia.

3.14.2.- País con empresas comercializadoras de mayor gama y variedad de producto.

CUADRO 3.68.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR GAMA Y VARIEDAD DE PRODUCTO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

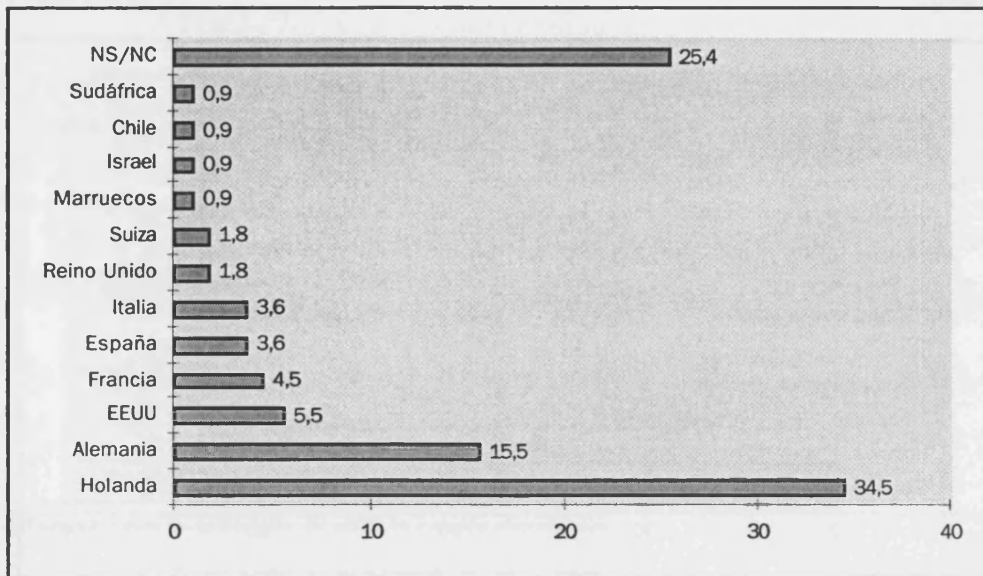
La gama y variedad de producto se adquiere en la medida que una empresa ofrece al mercado distintas alternativas de producto para satisfacer necesidades de los clientes. La gama de productos de una empresa puede ser amplia o reducida. Por otra parte, en un mismo producto, como por ejemplo las naranjas, podemos presentar distintas variedades como la Navel, Navelina, Navelate, Salustiana, Valencia o Valencia Late.

La amplitud y riqueza de productos y variedades y el esfuerzo dedicado a la investigación y desarrollo y la experimentación de nuevos cultivos y variedades condicionan esta gama y variedad de productos, a parte de los efectos del clima y de los suelos agrícolas y del carácter más o menos innovador de los agricultores.

Según los expertos entrevistados, el país con empresas comercializadoras de mayor gama y variedad de producto es **España, seguido de Holanda**. A continuación se encuentran Italia, Francia, Alemania y EEUU.

3.14.3.- País con empresas comercializadoras de mayor capacidad financiera.

CUADRO 3.69.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR CAPACIDAD FINANCIERA.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

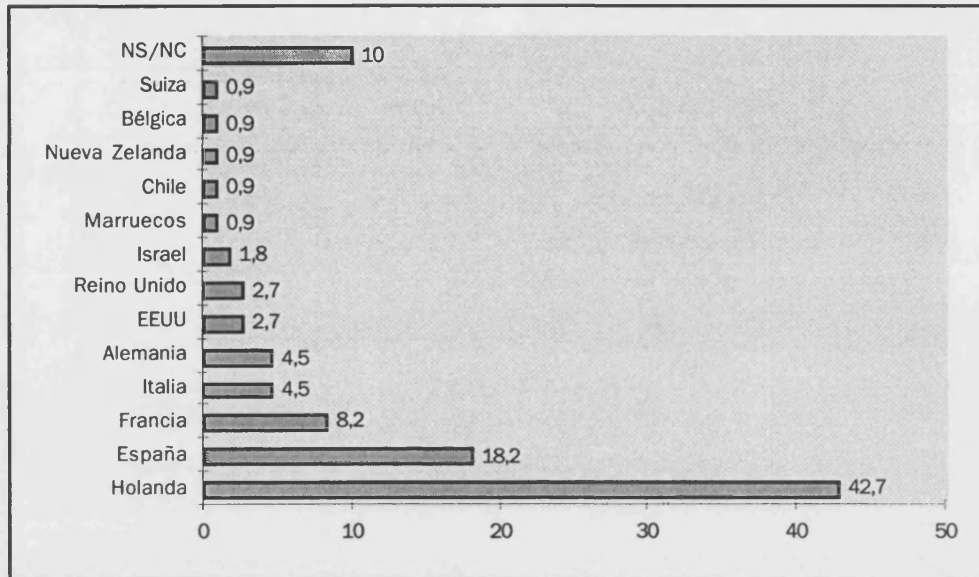
Es destacable que el aspecto de la capacidad financiera sea el menos conocido por los expertos entrevistados, ya que uno de cada cuatro expertos ha manifestado no saber o no conocer en qué país se encuentran las empresas con mayor capacidad financiera.

La capacidad financiera de una empresa está relacionada con los recursos propios de que dispone, el Capital más las Reservas constituidas y el nivel de endeudamiento y financiación externa. Las posibilidades de ampliación de capitales propios y de endeudamiento externo señalan también la capacidad de una empresa para financiar su crecimiento o desarrollo económico o bien nuevas inversiones o nuevos proyectos empresariales.

Según las opiniones expresadas por los expertos entrevistados, el país con empresas con mayor capacidad financiera es **Holanda, seguido de Alemania**. A continuación se encuentran EEUU, Francia, España e Italia.

3.14.4.- País con empresas comercializadoras de mayor imagen de marca.

CUADRO 3.70.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR IMAGEN DE MARCA.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

La imagen de marca⁷ es un conjunto de percepciones y creencias que se asocian al nombre de una empresa de un producto o de una familia de productos que sirve para identificar el origen y las características de los productos y a su vez diferenciarlo de otros productos o de los productos de otras empresas.

La American Marketing Association⁸ define la marca como: «nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores».

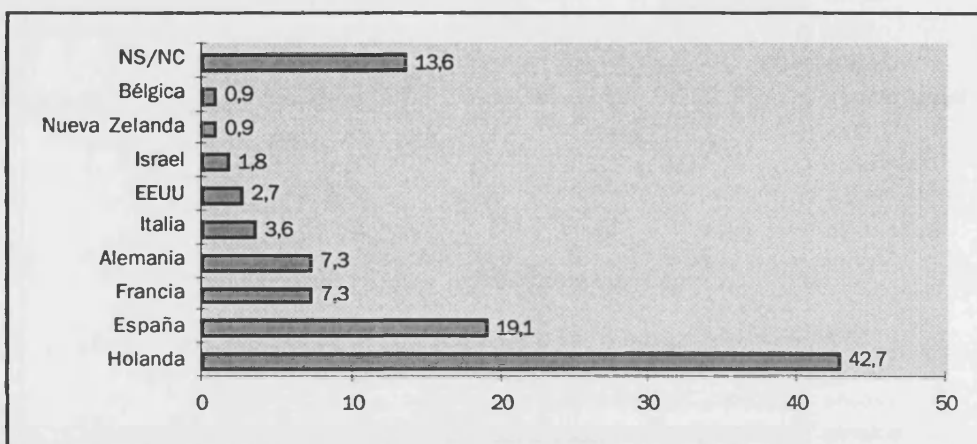
Destaca el hecho que los expertos entrevistados han considerado como primer país con empresas de mayor imagen de marca **Holanda**, por el conocimiento, la implantación y la difusión de su **marca "Holland"**, acompañada del símbolo inconfundible de la chica holandesa. Los países que siguen a continuación son España, Francia, Italia y Alemania aunque a bastante distancia del primero.

⁷ Para una ampliación del concepto y sus aplicaciones, se puede ver Kotler (1992).

⁸ Citado por Kotler (1992), en p. 488.

3.14.5.- País con empresas comercializadoras de mayor conocimiento del mercado.

CUADRO 3.71.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR CONOCIMIENTO DEL MERCADO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

El conocimiento del mercado por parte de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas significa tener identificados a los clientes o compradores y a los consumidores actuales y potenciales, a conocer sus necesidades y apetencias, sus hábitos y tendencias de consumo actuales y futuras, para de esta forma poder satisfacer estas necesidades.

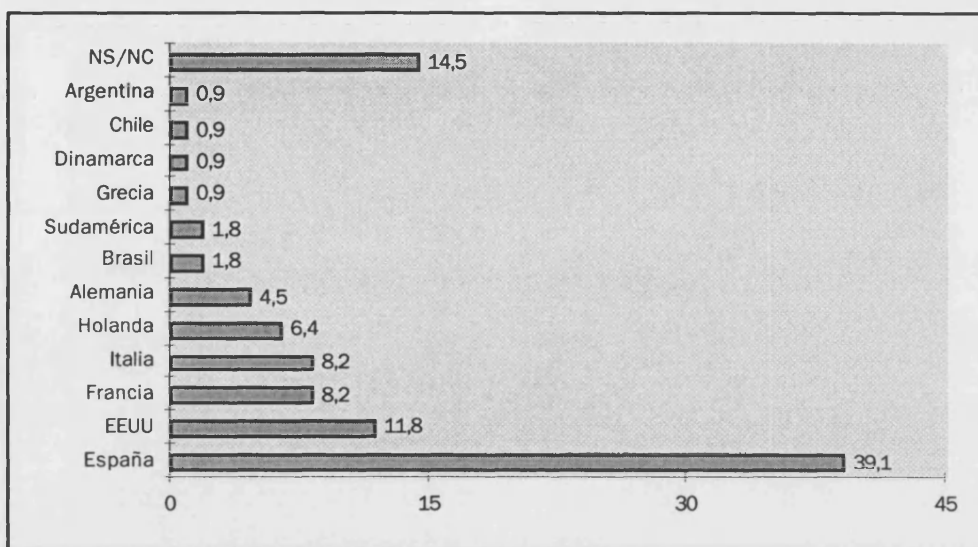
El conocimiento del mercado depende de la orientación de las empresas al mercado, así como del esfuerzo que éstas realicen en su conocimiento e investigación a nivel cuantitativo como cualitativo.

Los estudios de mercado pueden estar encargados por una empresa o por instituciones o entidades asociativas o representativas del sector o por las propias administraciones públicas.

Según las opiniones de los expertos entrevistados, el país con empresas con mayor conocimiento del mercado es **Holanda, seguida de España**. Francia, Alemania e Italia siguen a continuación. Destaca la poca relevancia que se le da a EEUU como país con empresas comercializadoras de mayor conocimiento del mercado, cuando cuentan con los mejores expertos en investigación de mercados.

3.14.6.- País con empresas comercializadoras de mayor volumen de producción.

CUADRO 3.72.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCION.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

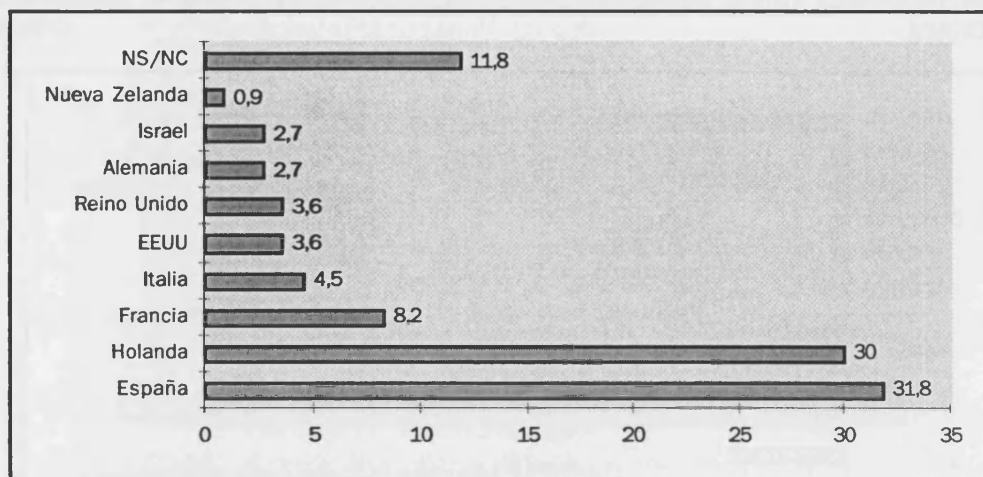
La concentración de la demanda por parte de los grandes grupos de la distribución comercial alimentaria está llevando a la demanda de grandes cantidades de producto de unas variedades, calidades y especificaciones previamente establecidas, por lo que precisan adquirir estos productos a empresas de volumen capaces de ofrecer gran cantidad de productos a precios competitivos y de forma continuada en el tiempo.

La necesidad de operadores comerciales de volumen es imprescindible ante los cambios operados en los clientes, de no ser así, los propios clientes por una integración hacia atrás pueden crear sus propias empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas directamente o como mayoristas en origen.

Según los expertos entrevistados, **España** es el país con empresas comercializadoras de mayor volumen de producción, seguido de EEUU, Francia, Italia Holanda y Alemania.

3.14.7.- País con empresas comercializadoras de mayor calidad y servicio.

CUADRO 3.73.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR CALIDAD Y SERVICIO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

La calidad y el servicio son dos factores que pueden contribuir a la diferenciación de las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas. El hecho de que se trate de productos alimenticios puede contribuir de manera decisiva a la demanda de niveles de calidad y servicio previamente establecidos.

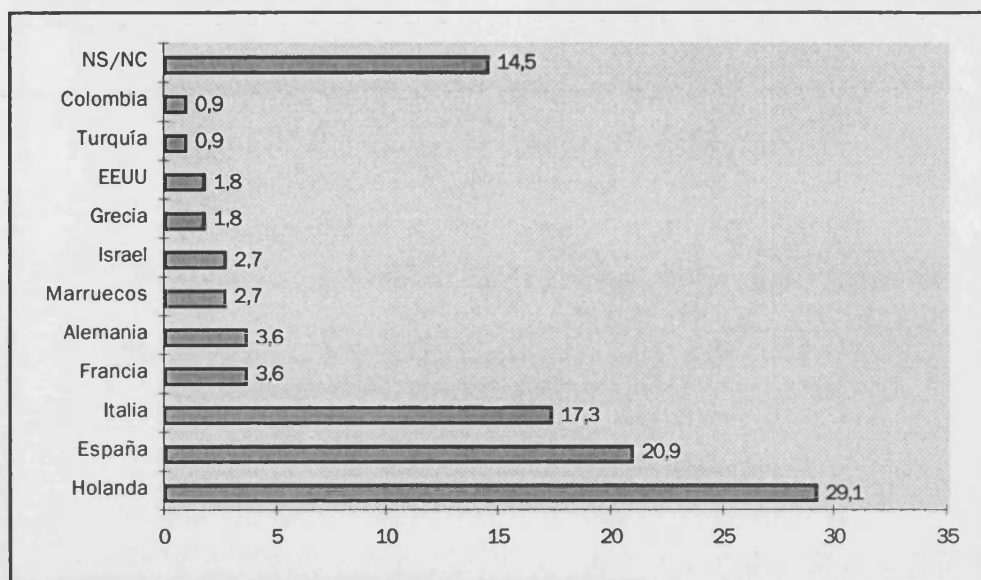
La preocupación de los consumidores por la salud, por la alimentación natural, sana y saludable y la moda de determinadas dietas alimenticias, especialmente la dieta mediterránea, son hechos que revalorizan este factor.

El servicio es un factor más demandado por las empresas distribuidoras y son las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas las que deben adaptarse a dichas exigencias.

Según las opiniones de los expertos, **España** es el país donde existen empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas de mayor calidad y servicio, **seguido** a poca distancia **de Holanda**. Francia, Italia, EEUU y Reino Unido son los países que les siguen a continuación.

3.14.8.- País con empresas comercializadoras de mayor agresividad comercial.

CUADRO 3.74.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR AGRESIVIDAD COMERCIAL.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

La agresividad comercial es un factor que se relaciona con la utilización adecuada y potente de las herramientas e instrumentos del marketing tales como la política de productos, política de servicio, política de marcas, envases y embalajes, política de precios, política de canales de distribución y puntos de venta, política de promoción, comunicación y fuerza de ventas.

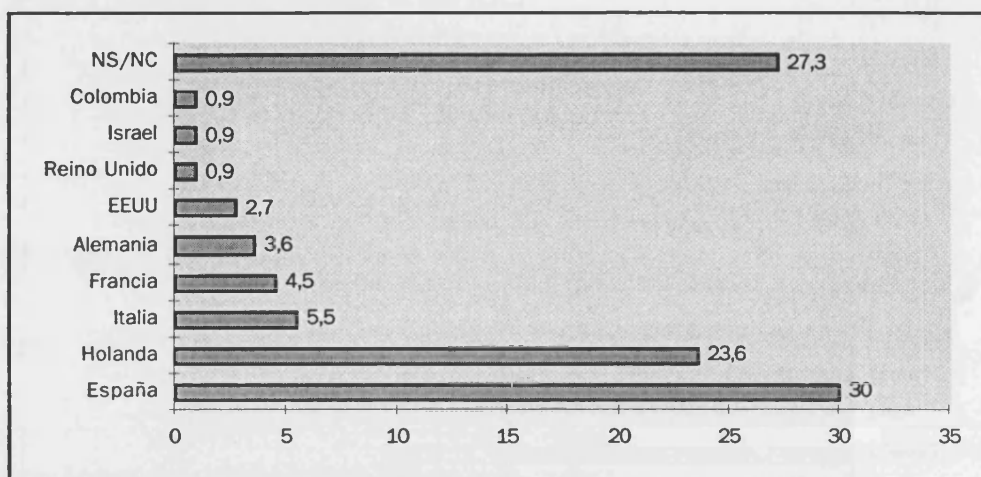
Las empresas que se distinguen por su agresividad comercial pueden conseguir mayores cuotas de mercado, mejores precios, mayores márgenes, mayor fidelidad en los clientes, mayores ventas, una mejor presentación en el punto de venta, mayor reconocimiento de los productos y las marcas por parte de los consumidores y también como consecuencia mejores niveles de rentabilidad.

Según los expertos entrevistados, **Holanda** es el país con empresas de mayor agresividad comercial, **seguido de España e Italia**. A continuación destacan a menor nivel Francia, Alemania, Marruecos e Israel.



3.14.9.- País con empresas comercializadoras de mayor cartera de clientes consolidada.

CUADRO 3.75.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR CARTERA DE CLIENTES CONSOLIDADA.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

El disponer de una cartera de clientes consolidada es un factor que beneficia en gran medida a las empresas que disponen de la misma, debido a las características del propio sector, a los elevados requisitos que los clientes establecen para aceptar un nuevo proveedor y al elevado poder negociador que dispone la distribución comercial alimentaria y sus plataformas o centrales de compra.

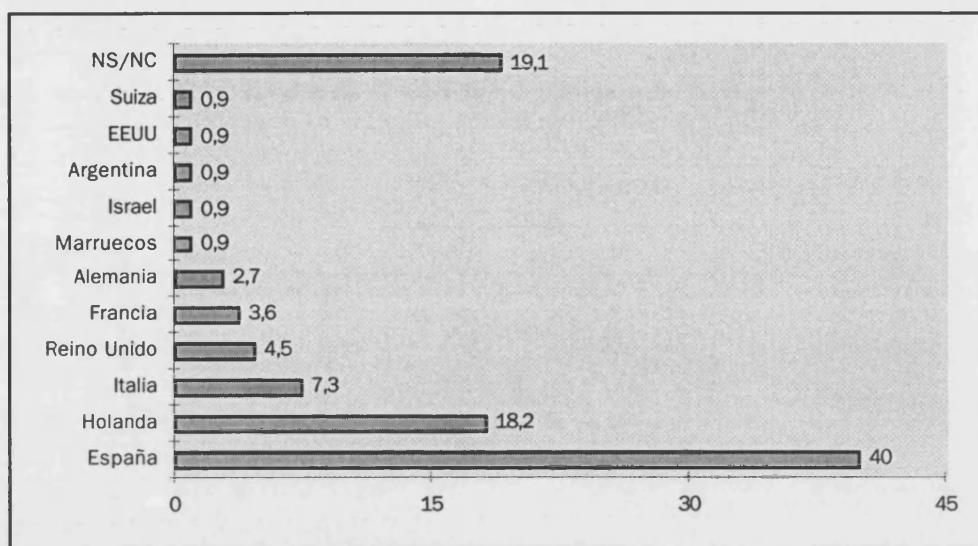
Para una empresa que desee entrar en el sector es una barrera de entrada importante; precisamente por ello, algunas empresas americanas que han pretendido entrar en el mercado europeo de frutas y hortalizas han realizado dicha incursión por la vía de la adquisición de una empresa que ya estaba establecida.

El primer aspecto a destacar es que más de uno de cada cuatro expertos entrevistados no sabe en qué país están las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas de mayor cartera de clientes consolidada.

El primer país que se cita es **España, seguido de Holanda**. A continuación se citan Italia, Francia, Alemania y EEUU.

3.14.10.- País con empresas comercializadoras de mayor flexibilidad ante demandas.

CUADRO 3.76.- PAÍS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MAYOR FLEXIBILIDAD ANTE DEMANDAS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

La flexibilidad ante las demandas del mercado es un factor estrechamente ligado a la necesaria orientación al mercado y no al producto o a la producción que deben seguir las empresas que deseen permanecer en él y también la necesaria disposición para realizar cambios en la medida que las exigencias del mercado así lo requieran.

El hecho de que las empresas del sector comercialicen productos frescos, naturales y perecederos hace significar que la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado o a nuevas situaciones deberá ser mayor, ya que los hábitos de compra y de consumo de los ciudadanos están cambiando y las exigencias de las empresas de distribución comercial como empresas que gestionan espacios de venta son cada día mayores.

Según los expertos entrevistados, **España es el país con empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas de mayor flexibilidad ante las demandas del mercado, seguida a distancia de Holanda.** A continuación también se nombran Italia, Reino Unido, Francia y Alemania.

3.14.11.- Resumen de países señalados según distintos aspectos identificativos de las empresas comercializadoras.

CUADRO 3.77.- RESUMEN DE PAÍSES SEGÚN DISTINTOS ASPECTOS IDENTIFICATIVOS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS.

| | 1º país | % | 2º país | % | 3º país | % |
|---------------------------------------|---------|------|----------|------|---------|------|
| Experiencia y profesionalidad | Holanda | 40,9 | España | 20,0 | Francia | 9,1 |
| Gama y variedad de producto | España | 33,6 | Holanda | 24,5 | Italia | 9,1 |
| Capacidad financiera | Holanda | 34,5 | Alemania | 15,5 | EEUU | 5,5 |
| Imagen de marca | Holanda | 42,7 | España | 18,2 | Francia | 8,2 |
| Conocimiento del mercado | Holanda | 42,7 | España | 19,1 | Francia | 7,3 |
| Volumen de producción | España | 39,1 | EEUU | 10,0 | Francia | 8,2 |
| Calidad y servicio | España | 31,8 | Holanda | 30,0 | Francia | 8,2 |
| Agresividad comercial | Holanda | 29,1 | España | 20,9 | Italia | 17,3 |
| Cartera de clientes consolidada | España | 30,0 | Holanda | 23,6 | Italia | 5,5 |
| Flexibilidad ante demandas de mercado | España | 40,0 | Holanda | 18,2 | Italia | 7,3 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos.

La primera cuestión a destacar de las respuestas de los expertos entrevistados es el alto porcentaje de contestaciones de **no sabe/no contesta**, que se han mantenido en una banda **entre el 10 y el 26,4%**.

Otra cuestión que plantea un comentario particular es que **no aparece Marruecos** como país destacado entre los tres primeros lugares, en ninguno de los aspectos anteriormente señalados, cuando casi el 90% de los expertos entrevistados consideran a Marruecos (Ver apartado 3.5), como al principal país competidor del Sector Hortofrutícola Valenciano.

La razón por la que no aparece **Marruecos** es porque las empresas de este país se distinguen por tener **mejores precios** en los mercados europeos para una calidad standard, cuestión que no se ha planteado entre los aspectos identificativos porque a nivel de precios bajos nunca será la oferta de las empresas valencianas comercializadoras de productos hortofrutícolas la más baja del mercado, por la atomización, el minifundismo, los elevados costes de mano de obra, la escasa mecanización y los elevados costes de comercialización.

Las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas de España, se comparan en los distintos aspectos con las de Holanda, compitiendo por los primeros o según dos lugares y los terceros y cuartos lugares son ocupados fundamentalmente por las empresas comercializadoras de Francia e Italia. Esporádicamente aparece EEUU, Alemania o Reino Unido, en alguna característica destacada en segundo, tercer o cuarto lugar.

El análisis realizado con anterioridad puede servir para definir la Ventaja Competitiva Sostenida del Sector Hortofrutícola Valenciano, utilizando la metodología de Porter (Porter, M. 1982) respecto a la Competencia en Sectores Industriales Globales.

Las ventajas competitivas globales, que la empresa o el sector deberá sostener en el tiempo, se deben a cuatro causas: **la ventaja comparativa del país, las economías de escala en la producción, las ventajas relativas a la diferenciación del producto y del servicio y finalmente las ventajas relativas a la utilización de información del mercado y de la tecnología.**

Las ventajas competitivas sostenidas en mercados globales se presentan normalmente como combinaciones de varias ventajas, que además pueden complementarse o estar en interacción entre ellas.

Existen fuertes estímulos a la globalización y a su vez impedimentos que tratan de frenar los procesos de globalización tales como los impedimentos de tipo económico, administrativo o bien debidos a restricciones de los gobiernos, que tratan de proteger al sector del país en cuestión.

La ventaja competitiva para poder sostenerse en el tiempo, deberá apoyarse en un conjunto de atributos de la empresa o del sector que sean raros, difíciles de imitar, complejos y que no puedan sustituirse por los recursos aplicados en su caso. La ventaja competitiva deberá apoyarse en algún factor clave de éxito que pueda considerarse como duradero y no cambiante a través del tiempo.

Teniendo en cuenta todos los aspectos contemplados con anterioridad, se define la **Ventaja Competitiva Sostenida del Sector Hortofrutícola Valenciano** por el **mejor dominio que las empresas competidoras de otros países o de otras zonas geográficas de un conjunto de habilidades que consigan la creación de valor para el comprador y que este valor sea superior al ofrecido por la competencia.**

Las habilidades que se proponen son las siguientes:

- Disponer de un conocimiento profundo del mercado y tener una presencia destacada en él a nivel de distribuidores.
- Disponer de una gama amplia y variada de productos durante todo el año, independientemente de sus lugares de producción.
- Mantener un volumen de producción elevado para hacer frente a la demanda de la gran distribución comercial europea.
- Conseguir una calidad homogénea de producto y calidad de servicio.

- Conseguir flexibilidad ante las demandas del mercado y ofrecer servicios logísticos eficaces.
- Experiencia acumulada en el sector y profesionalidad para dominar las herramientas e instrumentos básicos de la gestión empresarial.

Bibliografía.-

- Aaker, D. A. (1987): *Management estratégico del Mercado*, Hispano Europea, Barcelona.
- Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Alimarket, (1994): "Informe anual 1993", *Alimarket*.
- CCAE, (1996): *Presente y futuro de la agricultura española*, Edita Confederación de Cooperativas Agrarias de España, Madrid.
- FAO, (varios años): "Anuario de Producción", Roma.
- FAO, (varios años): "Anuario de Comercio", Roma.
- Hamel, G. H. y Prahalad, C. K. (1995): *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- Kotler, P. (1992): *Dirección de Marketing*, PRENTICE HALL, Madrid.
- Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto, Harvard, p. 45-56.
- López, E. (1996): "Frutas y Hortalizas. Nuevos descensos en el consumo y estabilidad en el reparto del mercado", *Distribución y Consumo* nº 28, Junio/Julio, Edita E. N. Mercasa.
- Mintzberg, H. (1991): *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel Económica, Barcelona. (La versión original en inglés, *The Nature of Managerial Work*, es de 1973, Harper & Row Publishers, Enc.).
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- Mir, J., Mollá, A. y Martínez, J. A. (1995): *Estrategias de Marketing para el Sector Hortofrutícola Valenciano*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECOSA, México. (La versión original en inglés, *Competitive Strategy*, es de 1980, The Free Press).
- Siguán, A. (1994): *El consumo de alimentos en Alemania, interpretación del cambio en el consumo de los productos hortofrutícolas desde una perspectiva socio-cultural*, Generalitat Valenciana, València.
- Strategor (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad*, Masson, Barcelona.

4.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

4.0.- Introducción.

En este capítulo se va a utilizar la información facilitada por los expertos entrevistados para definir los objetivos y las estrategias que el Sector Hortofrutícola Valenciano deberá seguir para asegurar su futuro, en base al análisis del entorno general y específico y del ámbito interno de las empresas realizado en el capítulo anterior.

Se va a utilizar la Dirección Estratégica como base metodológica del proceso de identificación de los objetivos y estrategias que deberán definirse para proceder a su elección y su posterior implementación.

Se toma en consideración el hecho de que el Sector Hortofrutícola Valenciano es un sector fragmentado, que no tiene ninguna empresa con una participación importante, que dispone de numerosas empresas pequeñas y a su vez que no existe un líder con poder para conformar el futuro del sector.

También se parte de que se trata de un sector que camina hacia la madurez, ya que reúne o se aproxima a los requisitos establecidos para que un sector se le vaya identificando como tal.

Los objetivos se definen como las metas, niveles o resultados que desea alcanzar la empresa en el marco de su misión empresarial, cubriendo todas las áreas clave para asegurar la viabilidad de la empresa. Los objetivos, para que sean operativos, deberán ser claros, realizables, específicos y medibles, al tiempo que serán a su vez realistas pero desafiantes, que suponga un logro y un estímulo para la organización el hecho de su consecución.

A su vez, **la misión se define como el propósito, estado final o razón de ser para la existencia de una organización.** Responde a cuestiones relativas a las necesidades que se desea satisfacer, al segmento del mercado al que se quiere servir y la tecnología que se pretende utilizar. Señala el papel que la empresa desea realizar en el entorno socio-económico en el que está inmersa. La misión trata de unir los principios, valores y creencias de la empresa con el aspecto racional del negocio, dando impulso a los temas emotivos que consiguen adherir y fidelizar a los componentes que intervienen en la empresa, especialmente a los clientes, los socios y los empleados.

La estrategia se define como un conjunto de decisiones y programas de acción, relativamente coherentes entre sí, que orientan las actividades empresariales hacia la consecución de los objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa.

No se pretende entrar en la controversia relativa al proceso de formulación de la estrategia, que plantea la dicotomía entre estrategia deliberada y estrategia emergente y tampoco en la segunda controversia, de incluir la

definición de objetivos de la empresa en el proceso de formulación de la estrategia. Se plantea, por tanto, que **la fijación de los objetivos empresariales¹** (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p.104). **«se enmarca en la totalidad del proceso de Dirección Estratégica y la formulación de objetivos y de estrategias, si no se confunden exactamente, son absolutamente complementarios y estrechamente interrelacionados».**

Trasladando el planteamiento de la formulación de objetivos y estrategias al Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto es como se inicia el estudio del presente capítulo, partiendo del Diagnóstico Estratégico realizado en el capítulo anterior.

A los expertos entrevistados se les ha interrogado con respecto a los objetivos básicos que deberían plantearse las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano para asegurar su futuro, las estrategias que deberían seguir, la selección de estrategias y los cambios que deberían producirse por parte de las empresas y de las administraciones públicas para llevar adelante con éxito las estrategias elegidas.

¹ Siguiendo a Menguzzato y Renau, (1991). Para una mayor ampliación del tema, se puede consultar el Capítulo 5: La formulación de Objetivos y de la estrategia de la empresa.

4.1.- Objetivos básicos.

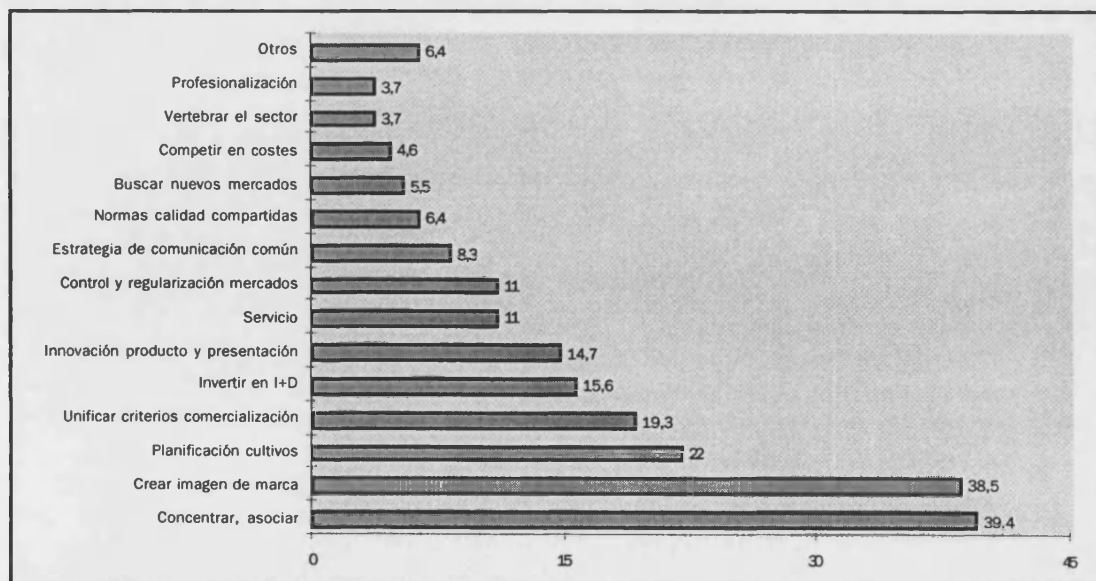
La fijación de objetivos de un sector en su conjunto podría ser de utilidad para:

- Definir por parte de los distintos agentes que intervienen en el sector, los fines que se desean alcanzar.
- Identificar metas comunes hacia las que orientar el comportamiento de los distintos agentes y destinar recursos a la consecución de dichas metas.
- Servir de marco de referencia respecto a las decisiones a tomar y acciones a emprender que afecten al sector en su conjunto.
- Guiar, motivar y controlar las decisiones y acciones que puedan tomarse.

Los **objetivos generales** que aquí se definen podrían **ser la base** a partir de la que podría iniciarse, por parte de los distintos agentes implicados (*stakeholders*, sería el término anglosajón), el proceso de reflexión conjunta y de consenso que pudiera conducir a la definición de la Misión del Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto y los objetivos a alcanzar.

Partiendo de la investigación empírica realizada, los expertos entrevistados procedentes del sector, consideran que deberían alcanzarse los objetivos reflejados en el cuadro siguiente:

CUADRO 4.1.- OBJETIVOS BÁSICOS PARA ASEGURAR EL FUTURO DEL SECTOR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 objetivo.

De los datos expresados en el cuadro anterior es destacable que el primer objetivo formulado de **concentrar y asociar a las empresas del sector**, tenga relación con el cambio más importante definido como concentración de la demanda, con el primer factor clave de éxito definido como "Disponer de volumen de comercialización y de un tamaño de empresa importante", también con las amenazas del mayor poder de la distribución y la dispersión de la oferta y con la debilidad también formulada de falta de dimensión empresarial.

Este primer objetivo de concentrar y asociar a las empresas del sector permitiría aumentar el poder negociador de las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas valencianos frente a la gran distribución cada vez más concentrada, potente e internacionalizada.

El segundo objetivo planteado de **crear imagen de marca** se relaciona con la necesidad de hacer frente a la competencia exterior, que está definida como primera amenaza y también con la necesidad de aplicar en mayor medida los criterios del Marketing al Sector Hortofrutícola Valenciano, que está señalado como oportunidad del entorno y el escaso marketing utilizado también identificado como debilidad interna de las empresas del sector.

La **planificación de cultivos** como tercer objetivo definido se relaciona con la debilidad formulada de falta de planificación de cosechas, permitiría solventar el problema de los excedentes de producto en momentos punta y adecuar la oferta de frutas y hortalizas a la demanda proveniente de clientes para satisfacer las exigencias de los consumidores.

El objetivo de **unificar criterios de comercialización** puede utilizarse en base al conocimiento del mercado que se ha identificado como fortaleza, para racionalizar y ordenar al sector. Es un objetivo que evitaría la falta de homogeneidad que muchas veces tiene la oferta valenciana de frutas y hortalizas y redundaría en beneficio del conjunto de empresas comercializadoras.

La **inversión en I+D** y la **Innovación en producto y presentación**, como objetivos, responde a uno de los factores clave de éxito señalados, como "Investigación y desarrollo de productos, procesos e incorporación de tecnologías", que tratándose de productos agroalimentarios son objetivos necesarios para que el sector pueda seguir ofreciendo al mercado nuevos productos, nuevas variedades o nuevas presentaciones, que amplíen la oferta y la adecúen más a las exigencias del mercado y la hagan comparable con la de productos sustitutos que cada vez tienen más presencia y valor entre los consumidores.

La **mejora del servicio** y el **control y regulación de mercados** son dos objetivos más señalados por los expertos entrevistados que denotan la necesidad de completar la oferta de productos con servicios adaptados a las exigencias de la distribución comercial y también la necesidad de establecer

un control y una regulación de mercados, aspecto justificado porque se trata de productos perecederos y de mercados regulados de acuerdo con las disposiciones establecidas en la nueva OCM de frutas y hortalizas.

4.1.1.- Objetivos básicos para asegurar el futuro del sector según el tipo de entidad.

CUADRO 4.2.- OBJETIVOS BÁSICOS PARA ASEGURAR EL FUTURO DEL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|-------------------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Concentrar, asociar | 39,4 | 38,8 | 50,0 | 36,4 | 43,3 | 27,3 |
| Crear imagen de marca | 38,5 | 34,7 | 50,0 | 27,3 | 40,0 | 54,5 |
| Planificación cultivos | 22,0 | 24,5 | - | 18,2 | 30,0 | 9,1 |
| Unificar criterios comercialización | 19,3 | 22,4 | 25,0 | 9,1 | 16,7 | 18,2 |
| Invertir en I+D | 15,6 | 8,2 | 25,0 | 18,2 | 26,7 | 9,1 |
| Innovación producto y presentación | 14,7 | 10,2 | 37,5 | 9,1 | 23,3 | - |
| Servicio | 11,0 | 8,2 | 12,5 | 27,3 | 10,0 | 9,1 |
| Control/regularización mercado | 11,0 | 6,1 | - | 9,1 | 16,7 | 27,3 |
| Estrategia comunicación común | 8,3 | 4,1 | - | 18,2 | 3,3 | 36,4 |
| Normas calidad compartidas | 6,4 | 6,1 | 25,0 | 9,1 | - | 9,1 |
| Buscar nuevos mercados | 5,5 | 2,0 | 12,5 | - | 10,0 | 9,1 |
| Competir en costes | 4,6 | 8,2 | - | - | 3,3 | - |
| Vertebrar el sector | 3,7 | - | 12,5 | - | 6,7 | 9,1 |
| Profesionalización | 3,7 | 4,1 | - | - | 3,3 | 9,1 |
| Otros | 6,4 | 8,2 | - | 9,1 | 6,7 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 objetivo.

De los datos expresados en el cuadro anterior se destaca que son los expertos entrevistados, que proceden de **empresas privadas** los que manifiestan en mayor medida el objetivo de concentrar y asociar; la razón que puede explicar esta situación es que son empresas con menos plataformas para concentrar la producción en comparación con las empresas **cooperativas** que disponen de la cooperativa de segundo grado ANECOOP y de los consorcios comarcales del Camp del Turia, L'Horta y La Vall d'Albaida, que concentran y asocian la comercialización de sus producciones.

El objetivo de crear imagen de marca, como era de suponer, es menos valorado que la media, por los expertos procedentes de las **empresas distribuidoras**; para este tipo de empresas la marca no es determinante, ya que el consumidor deposita su confianza para este tipo de productos en la elección realizada por el distribuidor tenga o no tenga marca de productor. Aunque este aspecto todavía es valorado por más de uno de cada cuatro expertos.

La planificación de cultivos no es compartido como objetivo por parte de los expertos procedentes de empresas privadas, y es poco valorado por los expertos entrevistados que proceden de las instituciones públicas.

Respecto al objetivo de unificar criterios de comercialización, los expertos entrevistados procedentes de todas las entidades se manifiestan a favor del objetivo, aunque como es lógico, son los expertos procedentes de las empresas distribuidoras los que lo hacen con un porcentaje más bajo.

La inversión en I+D también es planteado como objetivo por parte de los expertos entrevistados de las distintas entidades de procedencia, aunque los expertos que proceden de las cooperativas y de las instituciones públicas lo hacen en un porcentaje casi de la mitad de la media.

4.1.2.- Objetivos básicos para asegurar el futuro del sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.3.- OBJETIVOS BÁSICOS PARA ASEGURAR EL FUTURO DEL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-------------------------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Concentrar, asociar | 39,4 | 36,8 | 38,9 | 44,4 |
| Crear imagen de marca | 38,5 | 42,1 | 33,3 | 27,8 |
| Planificación cultivos | 22,0 | 31,6 | 22,2 | 11,1 |
| Unificar criterios comercialización | 19,3 | 26,3 | 11,1 | 33,3 |
| Invertir en I+D | 15,6 | 10,5 | 16,7 | 11,1 |
| Innovación producto y presentación | 14,7 | 10,5 | 16,7 | 22,2 |
| Servicio | 11,0 | 5,3 | 13,9 | 5,6 |
| Control y regularización mercados | 11,0 | 5,3 | 5,6 | 5,6 |
| Estrategia de comunicación común | 8,3 | - | 2,8 | 16,7 |
| Normas calidad compartidas | 6,4 | 10,5 | 5,6 | 5,6 |
| Buscar nuevos mercados | 5,5 | - | 2,8 | 11,1 |
| Competir en costes | 4,6 | - | 8,3 | 5,6 |
| Vertebrar el sector | 3,7 | -4,1- | 5,6 | 5,6 |
| Profesionalización | 3,7 | - | 5,6 | 5,6 |
| Otros | 6,4 | 10,5 | 5,6 | 5,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 objetivo.

De los datos expresados en el cuadro anterior se destaca como importante que **a medida que aumenta el tamaño de las empresas de las que proceden los expertos entrevistados aumenta también la conciencia respecto al objetivo de concentrar y asociar empresas.** Las mayores empresas en volumen de ventas, a pesar de su tamaño, son las que más se manifiestan, - los expertos que de ellas proceden-, respecto a la necesidad de concentrar y asociar.

Con la creación de imagen de marca y la planificación de cultivos ocurre justo lo contrario que con el objetivo anterior: son los expertos entrevistados procedentes de las empresas de menos volumen de ventas los que se pronuncian en mayor medida por este objetivo y la intensidad disminuye a medida que aumenta el volumen de la empresa de procedencia.

El objetivo de unificar criterios de comercialización es expresado con mayor porcentaje por los expertos que proceden de las empresas con volumen de ventas inferior a 800 millones y sobre todo por los expertos que proceden de empresas con volumen de ventas de más de 3500 millones de pesetas.

4.2.- Tipos de Estrategias.

Las estrategias que una empresa puede poner en práctica para conseguir los objetivos que se ha propuesto en el marco general de la consecución de la misión de la empresa se pueden agrupar en distintas tipologías para facilitar de esa forma su conocimiento, comprensión y a su vez, su posterior implementación.

Normalmente se utilizan tres dimensiones para sistematizar el estudio de los distintos tipos de estrategias (Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991; p. 231). «Las dimensiones más corrientes son las del ciclo de vida de la empresa, el argumento competitivo a utilizar, y los tipos de sectores en los que la empresa lleva a cabo sus actividades».

Las **estrategias según el ciclo de vida de la empresa** dan lugar a su vez a las "estrategias de crecimiento" y a las "estrategias de estabilidad y supervivencia". De éstas se ha elegido para preguntar a los expertos entrevistados sólo las estrategias de crecimiento con la convicción de que la mayoría de empresas del sector con voluntad de permanecer en él atraviesan esta fase de crecimiento y no las fases de inestabilidad y de crisis.

Los tipos de **estrategias según el argumento competitivo a utilizar** basan su razonamiento en la ventaja competitiva sostenida que desean mantener (Porter, 1982) frente a sus competidores directos. De estas estrategias se ha elegido sólo las tres estrategias competitivas genéricas de Porter a saber: "estrategias de liderazgo en costes", "estrategias de diferenciación" y "estrategias de enfoque de mercados o de nicho", dejando aparte la tipología de crecimiento del Boston Consulting Group.

Las **estrategias según sectores** parten del análisis realizado por Porter (1982) para los distintos sectores industriales identificando las características de cada sector industrial y definiendo estrategias posibles a aplicar en cada sector. Según el análisis que se realiza, identifica cuatro tipos de sectores: "fragmentados", "nuevos o emergentes", "maduros", y "en declive".

En el caso del **Sector Hortofrutícola Valenciano se define el sector como fragmentado, que camina hacia la madurez**, ya que reúne los requisitos que se contemplan como tal. En estos casos, las estrategias posibles que se aconsejan son las de liderazgo en costes, mediante la introducción de economías de escala o la adopción del efecto experiencia, o bien el enfoque o nicho por productos, clientes o zonas geográficas. También son posibles en estos casos las estrategias de crecimiento a través de adquisiciones, fusiones o bien de cooperación empresarial.

Otras posibles estrategias son las de internacionalización para ampliar mercados y el ciclo de vida de los productos o también las estrategias de

diferenciación, si no es en productos que tienden a estandarizarse, en servicios, en calidad o en el canal de distribución.

Entre las **estrategias seleccionadas** para realizar la consulta a los expertos entrevistados del Sector Hortofrutícola Valenciano se les ha preguntado respecto a si las empresas del sector hortofrutícola deberían o no seguir alguna o algunas de las siguientes estrategias:

- Estrategia de crecimiento. Vías de crecimiento a seguir.
- Estrategias de fusiones y adquisiciones.
- Estrategias de cooperación empresarial.
- Estrategias de liderazgo en costes.
- Estrategias de diferenciación.
- Estrategias de enfoque de mercados o de "nicho".
- Otras estrategias posibles.

4.3.- Estrategias de Crecimiento.

Las estrategias de crecimiento² pueden ser **útiles y saludables para las empresas en la medida que el crecimiento muchas veces es considerado como signo de vitalidad, tensión y afán de superación.**

Cuando se habla de crecimiento, se puede concretar en ventas, en cuota de mercado, en margen, en valor añadido, en rentabilidad, en personal, en inversiones o en recursos.

En base a la posible elección realizada por este tipo de estrategia, (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p.251), «Las **cuestiones básicas** que se deben plantear para formular una estrategia de crecimiento son las siguientes:

- ¿Especialización o diversificación?
- ¿Internacionalización o no?
- ¿Crecimiento interno o crecimiento externo?».

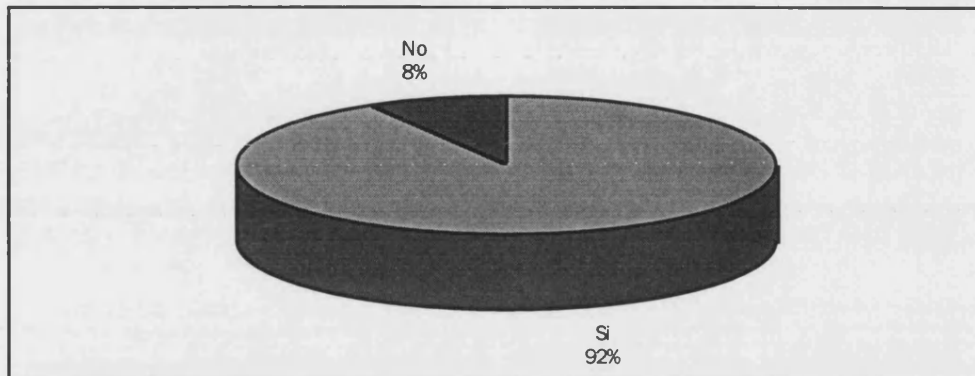
Desde el planteamiento de intentar definir objetivos y estrategias para las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano, se les ha preguntado al panel de expertos respecto a la **idoneidad** de seguir una estrategia de crecimiento y en caso afirmativo las **vías de crecimiento a seguir**, tratando de contestar a la cuestión primera de especialización o diversificación.

No se ha preguntado a los expertos respecto a la estrategia de internacionalización, ya que se trata de un sector con altos niveles de intercambios internacionales a nivel europeo y de otros países fuera de Unión Europea y con transacciones crecientes con el resto del mundo.

Por otra parte también se les ha preguntado a los expertos en relación a dos estrategias basadas en el crecimiento externo que permiten un aumento del tamaño sin necesidad de seguir el ritmo de crecimiento interno de la empresa (y que posteriormente se pasará a comentar), las estrategias de fusión y las de cooperación empresarial.

² Ver en Menguzzato y Renau (1991). Estrategia de Crecimiento (I): Las modalidades.

CUADRO 4.4.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

De los datos expresados en el gráfico anterior sorprende el nivel de **unanimidad de los expertos entrevistados respecto al seguimiento de una estrategia de crecimiento** por parte de las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano. El 92% de los expertos entrevistados han contestado afirmativamente a esta cuestión.

Este nivel de unanimidad es una cuestión lógica y **congruente con el Diagnóstico Estratégico** realizado, que plantea como principal debilidad la **atomización y el minifundismo** del sector y como principal cambio del sector el de la concentración de la demanda, complementado con la baja concentración de la oferta. A su vez se ha definido como uno de los factores clave de éxito del sector el **"Disponer de volumen de comercialización y de un tamaño de empresa importante"**, cuestión fundamental para hacer frente al gran poder negociador de la distribución comercial organizada en eurocentrales o en otros grupos de compra.

4.3.1.- Estrategias de Crecimiento según el tipo de entidad.

CUADRO 4.5.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|-----------|-------------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Sí | 92,0 | 93,8 | 100,0 | 90,9 | 100,0 | 80,0 |
| No | 8,0 | 6,3 | - | 9,1 | - | 20,0 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Es de destacar en el cuadro anterior que sean los expertos entrevistados procedentes de **instituciones públicas** los que se manifiestan con un porcentaje superior a la media respecto al planteamiento negativo a seguir una estrategia de crecimiento. Probablemente son los expertos más alejados de las dificultades que supone la diferencia relativa de tamaño de las empresas con respecto a la gran distribución comercial y por ello son los que se manifiestan más negativamente a esta estrategia.

Los expertos que proceden de las **empresas privadas** y de las instituciones privadas el nivel de unanimidad es total. Todos los expertos entrevistado procedentes de estas entidades son partidarios de seguir una estrategia de crecimiento.

Los expertos que proceden de **cooperativas** y de **empresas distribuidoras** han mantenido una posición casi unánime a favor de seguir una estrategia de crecimiento, sólo un porcentaje muy minoritario se ha manifestado contrario al seguimiento de esta estrategia de crecimiento.

4.3.2.- Estrategias de Crecimiento según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.6.-ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Si | 92,0 | 100,0 | 91,7 | 100,0 |
| No | 8,0 | - | 8,3 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

En el cuadro anterior destaca la unanimidad total con la que se pronuncian los expertos entrevistados procedentes de **empresas de menos de 800 millones de ventas y superiores a 3.500 millones** respecto al seguimiento de una estrategia de crecimiento. Todos los expertos de estas empresas han contestado afirmativamente.

Los expertos procedentes de **empresas con volúmenes entre 800 millones y 3500 millones** de ventas son más contrarios a este planteamiento.

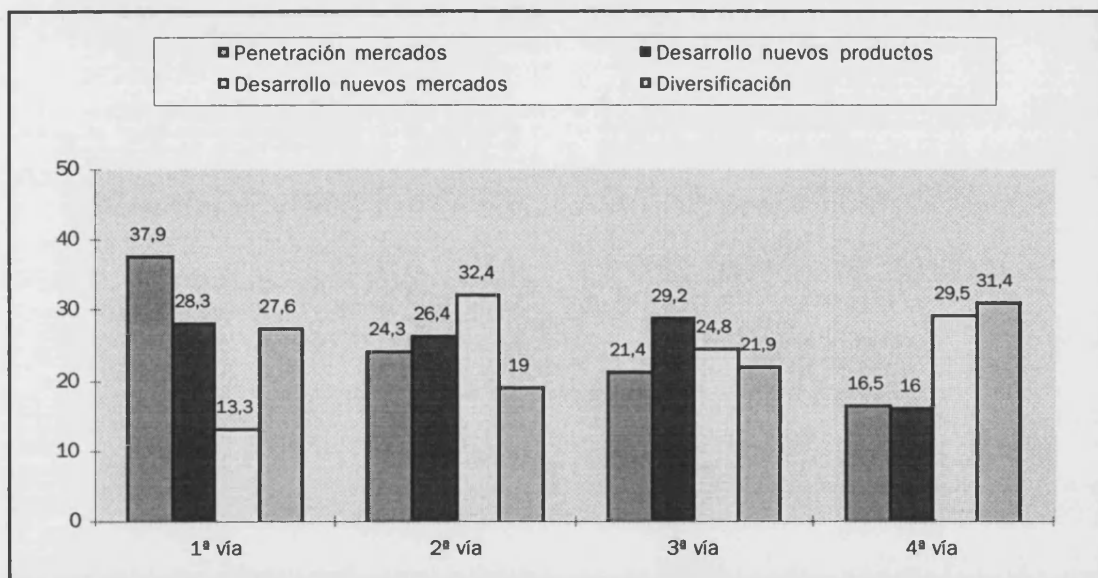
4.3.3.- Ordenación de las vías de crecimiento a seguir.

Las vías de crecimiento señaladas en la pregunta realizada a los expertos entrevistados, parten del llamado "vector de crecimiento", expresado por Ansoff, en la matriz básica del crecimiento, en su obra "La estrategia de la empresa" (Ansoff, H. I. 1976). Las **cuatro opciones** que se plantean combinando en una misma matriz las distintas opciones de crecimiento en base a productos actuales y nuevos productos y mercados actuales y nuevos mercados son:

- Penetración de mercados o incremento de cuota, con productos actuales.
- Desarrollo de nuevos mercados, con productos actuales.
- Desarrollo de nuevos productos, en mercados actuales.
- Diversificación. Nuevos productos para nuevos mercados.

Las contestaciones de los expertos entrevistados respecto a la primera, segunda, tercera o cuarta vía de crecimiento, que elegirían para llevar adelante la citada estrategia, quedan reflejadas en el siguiente cuadro:

CUADRO 4.7.- ORDENACIÓN DE LAS VÍAS DE CRECIMIENTO A SEGUIR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

En el cuadro anterior están resumidas las vías de crecimiento a seguir expresadas de acuerdo con las contestaciones de los expertos entrevistados. A la pregunta de cual sería la primera vía de crecimiento a seguir, el 37,9% de los expertos elige la penetración en el mercado actual, a continuación el desarrollo de nuevos productos (28,3%), y la diversificación (27,6%), en posiciones casi igualadas y finalmente como última opción el desarrollo de nuevos mercados (13,3%).

Según los datos anteriores, está bastante claro que los expertos entrevistados optan en su mayoría y en primer lugar por la especialización como vía de crecimiento, antes que la diversificación. Esta especialización se concreta en la **penetración en el mercado actual**, tratando de atender las mismas necesidades con los mismos productos y la misma tecnología.

La segunda vía de crecimiento señalada por los expertos entrevistados es el **desarrollo de mercados**, siguiendo por tanto con la estrategia de especialización. En esta búsqueda de nuevos mercados para los productos actuales está contemplada la expansión geográfica e incluso la estrategia llamada de internacionalización. Ejemplos en este sentido de empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano que han llevado adelante el crecimiento y la expansión por el desarrollo de mercados los hay en cantidad, incluso se ha

producido en el sector la característica de estar especializada la empresa en ciertos mercados europeos y desarrollar la expansión geográfica por la vía del desarrollo del mercado español.

La tercera vía de crecimiento propuesta por los expertos entrevistados es el **desarrollo de productos** para mercados actuales, siguiendo con la especialización. También llamada, esta vía de crecimiento, de diversificación (o atrincheramiento) de marketing, (Strategor, 1995), en la medida que con la entrada de nuevos productos complementarios o de nuevos productos, sustitución de productos actuales, existe la posibilidad de aumentar las ventas de la empresa. Todo ello siguiendo con la especialización, sin necesidad de poner en marcha competencias nuevas sino aprovechando sus competencias actuales, su *Know How* y sus factores clave de éxito. En este sentido, existen empresas en el sector hortofrutícola que iniciaron su actividad sólo con cítricos y en este momento comercializan también hortalizas y frutas no cítricas. Como se contemplaba al identificar los factores clave de éxito, la amplia gama de productos y los calendarios amplios, todo el año a ser posible, son fundamentales en este sector.

La cuarta vía de crecimiento señalada por los expertos entrevistados es la **diversificación**. Para acometer una estrategia de crecimiento basada en la diversificación se debe estar seguro que la empresa puede adquirir todo un conjunto de técnicas, habilidades, tecnologías, competencias, factores clave de éxito y profesionalidad que el nuevo negocio (Binomio productor-mercado) impone, de no ser así, se puede poner en peligro la supervivencia de la empresa actual.

Existen muchas **vías de diversificación**. (Siguiendo a Strategor, 1995; p. 139), «Generalmente, toda estrategia de diversificación explota más o menos elementos de sinergia extraídos del negocio principal de la empresa». Las sinergias pueden proceder de un conocimiento del mercado, disponer de una red de distribución, de una marca, el conocimiento de los clientes, el dominio de una tecnología principal o básica sobre la que poder desarrollar la diversificación o una capacidad de management infrutilizada.

Existen dos grandes formas de diversificación, (Siguiendo a Menguzzato, M. y Renau, J.J. 1991; p. 258 y 259), «la diversificación conglomeral, y la diversificación concéntrica», «La **diversificación concéntrica** u homogénea se define como la entrada en nuevas actividades que guardan una relación con las actividades existentes en la empresa». ... La integración vertical ascendente o descendente (hacia atrás o hacia adelante), integrando actividades propias de proveedores o de clientes ha sido la forma más utilizada, aunque no la única y no exenta de riesgo.

«La **diversificación conglomeral**, o diversificación pura, o heterogénea, se caracteriza por la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las actividades existentes antes de la diversificación». Se puede basar en sinergias que la empresa dispone, competencias amplias, a nivel de gestión,

financiero, de mercado o tecnológicas, que le permiten abordar la diversificación en distintas actividades de negocio.

En el Sector Hortofrutícola Valenciano existen **ejemplos** de empresas comercializadoras que iniciaron procesos de diversificación concéntrica, con procesos de integración hacia atrás, poniendo en marcha sus propias explotaciones de producción de cítricos, frutas y hortalizas, o hacia adelante, creando una red de intermediarios en destino para hacer más fácil la llegada de producto hasta el detallista. Algunas empresas también han iniciado procesos de diversificación por la vía de la transformación y la industrialización del producto, e incluso alguna gran empresa valenciana en sus épocas de esplendor realizó procesos de diversificación conglomerada invirtiendo en sectores que no tenían nada que ver con el hortofrutícola, tales como el inmobiliario, materiales de construcción, servicios, llegando incluso a invertir en el sector del cine.

De todas formas, las empresas que se decidan a diversificar, deberán tomar **precauciones** para no valorar en exceso las sinergias existentes y poner en peligro la viabilidad global de la empresa a partir de la puesta en marcha del proyecto de diversificación iniciado. Existen empresas que ante un fracaso en los procesos de diversificación realizados, vuelven de nuevo a su negocio principal; es lo que se ha denominado "recentrado" de la empresa (Strategor, 1995).

4.3.3.1.- Ordenación de las vías de crecimiento a seguir según el tipo de entidad.

CUADRO 4.8.- ORDENACIÓN DE LAS VÍAS DE CRECIMIENTO A SEGUIR SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|-----------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| 1ª VIA | | | | | | |
| Penetración mercados | 37,9 | 29,5 | 71,4 | 60,0 | 29,0 | 54,5 |
| Desarrollo nuevos productos | 28,3 | 29,8 | - | 45,5 | 30,0 | 18,2 |
| Desarrollo nuevos mercados | 13,3 | 19,1 | 28,6 | - | 10,0 | - |
| Diversificación | 27,6 | 31,3 | 20,0 | - | 33,3 | 27,3 |
| 2ª VIA | | | | | | |
| Penetración mercados | 24,3 | 25,0 | - | 20,0 | 35,5 | 9,1 |
| Desarrollo nuevos productos | 26,4 | 23,4 | 28,6 | 18,2 | 30,0 | 36,4 |
| Desarrollo nuevos mercados | 32,4 | 29,8 | 57,1 | 50,0 | 23,3 | 36,4 |
| Diversificación | 19,0 | 22,9 | 20,0 | 18,2 | 13,3 | 18,2 |
| 3ª VIA | | | | | | |
| Penetración mercados | 21,4 | 27,3 | - | 20,0 | 19,4 | 18,2 |
| Desarrollo nuevos productos | 29,2 | 34,0 | 57,1 | 18,2 | 26,7 | 9,1 |
| Desarrollo nuevos mercados | 24,8 | 17,0 | 14,3 | 10,0 | 33,3 | 54,5 |
| Diversificación | 21,9 | 18,8 | 20,0 | 45,5 | 20,0 | 18,2 |
| 4ª VIA | | | | | | |
| Penetración mercados | 16,5 | 18,2 | 28,6 | - | 16,1 | 18,2 |
| Desarrollo nuevos productos | 16,0 | 12,8 | 14,3 | 18,2 | 13,3 | 36,4 |
| Desarrollo nuevos mercados | 29,5 | 34,0 | - | 40,0 | 33,3 | 9,1 |
| Diversificación | 31,4 | 27,1 | 40,0 | 36,4 | 33,3 | 36,4 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los datos expresados en el cuadro anterior reflejan el planteamiento de los expertos entrevistados respecto a las vías de crecimiento a emprender en función de la entidad de procedencia del experto. Como podemos comprobar, existen diferencias respecto a las prioridades de cada entidad que pueden explicarse genéricamente en función de la realidad, recursos y competencias de que dispone y de los procesos de crecimiento ya desarrollados hasta el momento.

Analizando exclusivamente las contestaciones a la primera vía de crecimiento, las diferencias entre los expertos de las distintas entidades son bastante significativas, mientras los expertos que proceden de las **cooperativas** se manifiestan en posiciones casi igualitarias por la diversificación, el desarrollo de nuevos productos y la penetración de mercados, los expertos que proceden de empresas privadas se manifiestan en primer lugar por la penetración en los mercados actuales y a bastante distancia por el desarrollo de nuevos productos.

4.3.3.2.- Ordenación de las vías de crecimiento a seguir según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.9.- ORDENACIÓN DE LAS VÍAS DE CRECIMIENTO A SEGUIR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-----------------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| 1ª VIA | | | | |
| Penetración mercados | 34,8 | 38,9 | 32,4 | 35,7 |
| Desarrollo nuevos productos | 31,4 | 27,8 | 31,4 | 35,3 |
| Desarrollo nuevos mercados | 15,9 | 15,8 | 17,6 | 12,5 |
| Diversificación | 27,5 | 21,1 | 33,3 | 23,5 |
| 2ª VIA | | | | |
| Penetración mercados | 21,2 | - | 32,4 | 21,4 |
| Desarrollo nuevos productos | 24,3 | 33,3 | 25,7 | 11,8 |
| Desarrollo nuevos mercados | 31,9 | 36,8 | 26,5 | 37,5 |
| Diversificación | 24,6 | 31,6 | 15,2 | 35,3 |
| 3ª VIA | | | | |
| Penetración mercados | 25,8 | 33,3 | 23,5 | 21,4 |
| Desarrollo nuevos productos | 32,9 | 33,3 | 28,6 | 41,2 |
| Desarrollo nuevos mercados | 18,8 | 15,8 | 14,7 | 31,3 |
| Diversificación | 18,8 | 15,8 | 27,3 | 5,9 |
| 4ª VIA | | | | |
| Penetración mercados | 18,2 | 27,8 | 11,8 | 21,4 |
| Desarrollo nuevos productos | 11,4 | 5,6 | 14,3 | 11,8 |
| Desarrollo nuevos mercados | 33,3 | 31,6 | 41,2 | 18,8 |
| Diversificación | 29,0 | 31,6 | 24,2 | 35,3 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

De los datos expresado en el cuadro anterior relativos a las opiniones de los expertos entrevistados en relación con las vías de crecimiento a emprender destaca la coincidencia de los expertos procedentes de empresas con volúmenes de **ventas inferiores a 800 millones y superiores a 3500 millones** de pesetas, respecto al orden general establecido:

- 1º.- Penetración en los mercados.
- 2º.- Desarrollo de mercados.
- 3º.- Desarrollo de productos.
- 4º.- Diversificación.

Los expertos entrevistados de las empresas de volúmenes entre los 800 y los 3500 millones de ventas siguen el orden general de las vías de crecimiento establecidas, a excepción de la diversificación, que con una ligera mayoría la sitúan en primer lugar.

4.4.- Estrategias de Fusión.

Las **fusiones junto a las adquisiciones** de empresas, han sido históricamente una de las **formas de crecimiento externo** que más publicidad ha tenido, tal vez por la importancia socio-económica de las mismas o simplemente por las repercusiones políticas, ya que se trata de un fenómeno transnacional que en determinados momentos modifica la estructura de un sector empresarial de un país o un estado concreto.

Las fusiones y adquisiciones de empresas han sido un **fenómeno muy extendido a partir de finales de los años setenta y principios de los ochenta** motivado por la etapa de recentrado empresarial posterior a la fiebre de crecimiento económico y de diversificación de las empresas del mundo occidental acaecido entre los años de 1945 a 1975.

Con posterioridad a los años de crecimiento económico hubo una oferta y una demanda de empresas a nivel internacional, fruto de la **actividad desinversora en negocios accesorios de las empresas, y a su vez inversora en los negocios principales**, para tratar de consolidar cuotas de mercado a nivel internacional.

También se puede afirmar que el contexto financiero, institucional y de entidades de soporte y apoyo a los procesos de fusión y adquisición también han sido favorables para aquellas empresas que han decidido seguir una estrategia de crecimiento utilizando la fusión como alternativa.

La fusión de empresas se define como aquella operación mediante la cual dos o más sociedades deciden reunir su patrimonio para formar una nueva empresa. La empresa resultante de la fusión integra las actividades de las empresas fusionadas, desapareciendo las actividades de éstas a nivel individual.

Existen dos tipos de fusiones, la fusión simple o igualitaria, cuando se trata de dos empresas de similar tamaño y la fusión por absorción, cuando una de las sociedades, la de mayor tamaño recibe el patrimonio de la de menor tamaño y ésta a su vez desaparece.

Se define la adquisición como aquella operación mediante la cual una empresa compra la totalidad de otra o una participación suficiente que le permite su dominio. Por intereses de la empresa, transitoriamente o de forma permanente, se pueden mantener las dos sociedades como operativas.

Desde un planteamiento estratégico, las **fusiones simples, fusiones por absorción y las adquisiciones** tienen tratamientos bastante similares y suelen estudiarse considerándolas como un todo³.

³ Se puede consultar sobre el tema en Menguzzato y Renau (1991) y en Strategor (1995).

Los motivos de las fusiones y adquisiciones son múltiples, variados y complejos; su estudio ha dado numerosas clasificaciones, teorías y tratados que no se va a desarrollar aquí⁴. Sencillamente se pretende reflejar a continuación a nivel resumido algunas de las motivaciones que llevan a las empresas a adoptar estrategias de fusiones y adquisiciones.

Entre las **motivaciones más significativas** están las siguientes:

- Realización de sinergias.
- Economías de escala.
- Economías mediante la integración técnica (Compartir I+D, Publicidad, otros gastos o inversiones).
- Aumento del poder y la fuerza en el mercado (Renta de monopolio).
- Compartir costes y experiencia (Economías de alcance).
- Complementariedades financieras.
- Reventa y creación de plusvalías financieras.
- Aprovechar la mejor información del competidor.
- Aumentar el poder de los directivos de la empresa.
- Motivaciones de tipo fiscal (Incentivos fiscales o compensación de pérdidas).
- Compra de marcas de prestigio.
- Acceder a un mercado o a una red de comercialización.
- Superar barreras tecnológicas o comerciales.
- Aprovechar la renta de situación.
- Adquisición de una competencia que no se posee.
- Ganar tiempo en el proceso de crecimiento de la empresa.

Respecto al **proceso a seguir en una adquisición**, que podría equiparse a una fusión, se descompone en seis etapas (según Payne A. F., 1987, elaborado por Strategor, 1995; p. 203), que parten del Diagnóstico Estratégico que se haya realizado y de la convicción de que la estrategia de fusión o adquisición es la óptima para conseguir el desarrollo de la empresa que se pretende. Las etapas que configuran el proceso son las siguientes:

- 1.- Formulación de la estrategia del comprador.
- 2.- Definición de los criterios de adquisición.
- 3.- Análisis de los nichos potenciales.
- 4.- Evaluación financiera de los nichos seleccionados.
- 5.- Negociación del precio de adquisición.
- 6.- Integración de la empresa adquirida.

La ejecución de un proceso de fusión o adquisición es bastante difícil por parte de las empresas, especialmente por la situación de inseguridad e incertidumbre que se crea en la empresa adquirida o fusionada, por la

⁴ Se puede profundizar en Menguzzato y Renau (1991) y en Strategor (1995).

tensión que se crea, porque existen relaciones de superioridad e inferioridad entre los ejecutivos de unas empresas y otras y existen fuertes resistencias a los cambios que deben realizarse. Más complicado que fusionar plantas productivas, redes comerciales o balances es fusionar estructuras organizativas, equipos directivos, consejos rectores o de administración y sobre todo culturas empresariales.

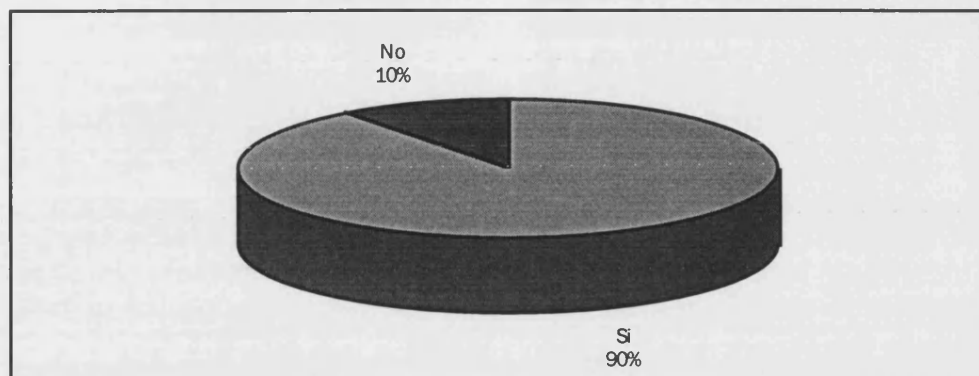
Es por ello, que en un proceso de fusión deben planificarse con sumo cuidado todos los aspectos relacionados con los principios y valores de las empresas, las personas, los sistemas, las estructuras organizativas, el poder y la cultura empresarial.

En el Sector Hortofrutícola Valenciano, en los últimos diez años se han llevado adelante procesos que venían marcados por claras estrategias de fusiones o adquisiciones. Entre ellos cabe destacar la adquisición de la empresa Pascual Hermanos por parte de la multinacional americana Chiquita Brands, que en 1996 tras la crisis de la empresa ha sido comprada de nuevo por la multinacional de la banana Dole Foods. También la empresa Antonio Muñoz y Cia. ha procedido a realizar la fusión por absorción de sus filiales Clarinver, Frutales, Muñoz Darby y Producciones agrícolas especiales, dedicadas al cultivo y comercialización de frutas, hasta la transmisión de este negocio a Fisher & Muñoz, *joint-venture* creada en Mayo de 1995 entre la empresa española Antonio Muñoz y la inglesa Albert Fisher Group al 50%.

Los intentos de fusión de empresas cooperativas comercializadoras del sector hortofrutícola han sido numerosos, entre los que se han llevado adelante con éxito cabría destacar las fusiones de las cooperativas Citrus de Picanya y San Luis Bertrán de Torrent, ambas integradas en el consorcio Conhor de la comarca de L'Horta, la fusión de las tres cooperativas de la población de Cheste, también la fusión de la cooperativa de Benaguacil con la de Villamarchante y más recientemente las fusiones por absorción de las cooperativas Torrell de Oropesa, Coval de Almassora y Secasi de Torreblanca, por parte de la cooperativa Betxí Export de la localidad castellanense de Betxí.

Las contestaciones de los expertos entrevistados a la pregunta formulada de si las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano deberían iniciar procesos de fusión empresarial quedan reflejadas en el cuadro siguiente:

CUADRO 4.10.- ESTRATEGIAS DE FUSIÓN EMPRESARIAL.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Como se puede comprobar, el **90% de los expertos entrevistados se manifiesta favorable al seguimiento de una estrategia de fusión empresarial**, cifra suficientemente significativa como para tomarla en consideración.

La estrategia de **fusión** empresarial podría ser un camino adecuado para conseguir el objetivo de **concentrar, asociar y dimensionar empresas en el sector para hacer frente a la fuerte concentración de la demanda del sector distribución** y al tiempo podría servir también para conseguir el segundo objetivo de crear imagen de marca de calidad frente a clientes y frente a consumidores.

La fusión de empresas podría aportar como **ventajas** el aumento del tamaño de las empresas, las economías de escala, la disminución de costes, el concentrar la oferta de productos hortofrutícolas, el aumentar el poder de las empresas y el poder desarrollar y aplicar tecnologías e I+D conjuntamente.

Sólo el 10% de los expertos entrevistados se ha manifestado negativamente al seguimiento de este tipo de estrategia.

Está claro que la fusión también puede reportar **inconvenientes** entre los que cabe citar: la dificultad de compartir objetivos con otras empresas y personas, la pérdida de autonomía, la pérdida de protagonismo de las personas que ejercen puestos directivos y representativos, las dificultades que supone la toma de decisiones en empresas procedentes de una fusión, e incluso el riesgo a que puedan perderse puestos de trabajo.

4.4.1.- Estrategias de Fusión según el tipo de entidad.

CUADRO 4.11.- ESTRATEGIAS DE FUSIÓN EMPRESARIAL SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Si | 90,0 | 95,8 | 62,5 | 72,7 | 90,0 | 100,0 |
| No | 10,0 | 4,2 | 37,5 | 27,3 | 10,0 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Como se puede comprobar en el cuadro anterior, no todos los expertos entrevistados se manifiestan con la misma intensidad favorables al inicio de procesos de fusión.

Unicamente son los expertos entrevistados procedentes de **instituciones públicas** los que se manifiestan unánimemente a favor de seguir una estrategia de fusión empresarial, esto podría significar que se podría tener en estas instituciones un alto nivel de receptividad en todo lo que puedan ser ayudas y apoyos para llevar adelante esta estrategia.

Los expertos entrevistados procedentes de **cooperativas** son los más proclives a seguir este tipo de estrategia, lo que significa que ven en la fusión empresarial la vía adecuada para conseguir empresas de tamaño, fuertes y competitivas. La configuración societaria de estas entidades, la experiencia que supone el haber desarrollado estrategias de cooperación empresarial a través de las cooperativas de segundo grado del sector y los procesos formativos desarrollados entre sus dirigentes respecto al futuro del sector pueden explicar el elevado porcentaje de expertos que se muestran partidarios de esta estrategia.

Los expertos entrevistados procedentes de **instituciones privadas** también mantienen un porcentaje bastante elevado respecto a la necesidad de llevar adelante procesos de fusión empresarial, esto significa que puede haber un respaldo institucional importante a aquellas empresas que decidan caminar en esta dirección.

Más de uno de cada cuatro de los expertos entrevistados procedentes de **empresas distribuidoras**, aun manteniendo una posición mayoritaria respecto al seguimiento de estrategias de fusión, tiene un planteamiento negativo. La explicación puede estar en que un tamaño relativo mayor les puede afectar negativamente en los procesos de negociación con estas empresas ya que puede aumentar excesivamente su poder.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas comercializadoras privadas** son los que, aun manteniendo porcentajes también mayoritarios respecto al seguimiento de estrategias de fusión, se manifiestan más en contra; el motivo de esta posición puede encontrarse en el individualismo imperante en estas empresas muy acostumbradas a funcionar con criterios

propios, sin compartir objetivos con otras empresas y con más reparos a perder autonomía en la gestión y protagonismo en la toma de decisiones.

4.4.2.- Estrategias de Fusión según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.12.- ESTRATEGIAS DE FUSIÓN EMPRESARIAL SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Si | 87,5 | 94,7 | 88,6 | 77,8 |
| No | 12,5 | 5,3 | 11,4 | 22,2 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

El cuadro anterior es bastante elocuente y confirma que a medida que aumenta el tamaño de las empresas, la disposición de los expertos entrevistados que de ella proceden a poner en marcha procesos de acuerdo con una estrategia de fusión empresarial es menor.

Los expertos entrevistados de las **empresas con volúmenes de ventas superiores a 3.500 millones** de pesetas, es posible que piensen que la necesidad de crecimiento no es tan acuciante para ellos, o que pueden utilizar otras vías para el crecimiento, tales como el crecimiento interno o las estrategias de cooperación empresarial. El tamaño relativo de una empresa comercializadora de frutas y hortalizas de 3.500 millones de pesetas de ventas, con el de una empresa de distribución comercial que tenga un volumen de un billón de pesetas, es indudable que es desfavorable para la empresa comercializadora.

Entre los expertos entrevistados que proceden de **empresas con volúmenes de ventas entre los 800 y los 3500 millones**, el nivel de conciencia respecto a seguir una estrategia de fusión se incrementa, lo que significa que es un colectivo en el que se estaría sensible y receptivo a seguir este tipo de estrategias.

Son los expertos entrevistados que proceden de las **empresas con un volumen inferior a los 800 millones de ventas** los más partidarios de seguir una estrategia de fusión, probablemente porque son los que más están sufriendo las dificultades y desventajas del pequeño tamaño, comparado con el de las empresas de distribución comercial y son los que más necesitan aumentar volumen, concentrar oferta, para aumentar gama de productos y calendarios de comercialización, conseguir economías de escala, bajar costes y mejorar la imagen frente a los clientes.

4.5.- Estrategias de Cooperación Empresarial.

La **cooperación empresarial** o las **alianzas estratégicas** son nombres distintos que se les da a una misma estrategia empresarial, que ha tenido **singular relevancia en los 15 últimos años**, por el número de empresas que han seguido esta estrategia y por la diversidad de formas de cooperación utilizadas.

La cooperación empresarial⁵ es una opción estratégica que **posibilita a las empresas incrementar su competitividad, su tamaño, su conocimiento del mercado, conocimiento de una tecnología o de un *know-How*, sin perder su independencia jurídica, sus principios, sus valores o su misión y sin perder tampoco flexibilidad y agilidad en el mercado.**

Una definición la podemos encontrar (Menguzzato, M. 1992, p. 13) en: «la cooperación empresarial es un acuerdo explícito, a medio o largo plazo, entre dos o más empresas, y en relación con una parte de la actividad global de las empresas *partenaires*».

Las **características** de la cooperación empresarial son las siguientes:

- Congruencia de objetivos entre las empresas cooperantes.
- Puesta en común de determinados recursos y habilidades y planteamiento de reciprocidad entre las empresas "*partenaires*", que participan en el acuerdo de cooperación empresarial.
- Independencia jurídica de las empresas.
- Reparto del poder fruto del acuerdo de cooperación empresarial.
- Puede existir o no participación en el capital de las empresas que cooperan o de la nueva empresa.
- No sustituye a la competencia, sino que incrementa la competitividad de las empresas, mediante la creación de sinergias.

Las razones que justifican el auge de la cooperación empresarial son (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991, p. 284): «los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos, la puesta en común de *know-how* para obtener beneficios sinérgicos, buscar apoyos financieros y reducir riesgos financieros, el acceso a mercados, el endurecimiento de la competencia, sobre todo en sectores maduros.

A las que hay que añadir otras, específicas de la internacionalización y globalización de mercados y empresas. Éstas son: requerimientos de los países a cuyos mercados se quiere acceder, reducción de riesgos derivados de actividades en ciertos países».

Los **motivos** más importantes que las empresas tienen para cooperar son (Menguzzato, M. 1992, p. 21) «los siguientes:

⁵ El libro de Menguzzato, (1992), puede utilizarse como guía muy útil para empresas que decidan estudiar o implantar esta estrategia.

- Mejora de la posición competitiva en presencia de una “lógica del volumen”.
- Incremento del poder de la empresa en un entorno competitivo.
- Acceso a un mercado.
- Acceso a algún recurso y/o habilidad complementarios y necesarios.
- Desarrollo tecnológico.
 - Transferencia de tecnología.
 - Altos costes y riesgo de la I+D.
 - Desarrollo de una innovación.
- Realización de un proyecto demasiado costoso y arriesgado.
- Racionalización de la industria y/o salida para actividades no básicas.
- Aprendizaje.
 - Aprendizaje de una habilidad.
 - Aprendizaje del proceso de cooperación».

Ampliando el conjunto de razones para cooperar, se pueden clasificar en tres grupos⁶ este tipo de motivos:

+ Razones Internas

Pretenden reducir la incertidumbre y debilidades y conjuntar capacidades específicas. Entre ellas se destaca:

- 1.- Compartir riesgos de costes.
- 2.- Conseguir economías de escala, compartiendo recursos físicos y tecnológicos.
- 3.- Compartir líneas de producto.
- 4.- Compartir canales de distribución.
- 5.- Compartir personal directivo y especializado experto.
- 6.- Compartir medios y servicios de abastecimiento.
- 7.- Compartir liquidez y mejor uso del potencial financiero de la empresa.

+ Razones competitivas

Tienen por objeto mejorar o reforzar las capacidades competitivas de la empresa. Entre ellas, se señalan las siguientes:

- 1.- Expansión de negocios ya iniciados.
- 2.- Racionalizar y dimensionar industrias maduras.
- 3.- Adelantarse a cubrir una demanda.
- 4.- Integración de procesos con sinergia.
- 5.- Ganar una posición de mercado.
- 6.- Evitar guerra de precios: repartirse el mercado.
- 7.- Evitar duplicidad de proyectos I+D.
- 8.- Salvar empresas en crisis.

+ Razones estratégicas

Este tipo de razones intentan aportar a la empresa nuevas posiciones estratégicas. Entre ellas se recalcan las siguientes:

- 1.- Creación y explotación de nuevos negocios.
- 2.- Transferencia de tecnología.
- 3.- Diversificación de productos (cooperación horizontal).
- 4.- Integración vertical y horizontal de procesos.
- 5.- Penetración en nuevos mercados.
- 6.- Aprendizaje e incremento de experiencias.
- 7.- Innovación e I+D.
- 8.- Racionalización por desinversión y fraccionamiento de unidades operativas.

Las dos grandes ventajas de la cooperación empresarial son la conservación de la autonomía de las empresas que participan en la cooperación empresarial y la reversibilidad. (Strategor; 1995, p. 215 y 216). Las alianzas «procuran a las empresas asociadas algunas de las ventajas habitualmente obtenidas de la concentración sin imponerles todas sus limitaciones». ...Por otra parte, «al no tratarse de relaciones irrevocables, permiten cierto grado de reversibilidad de las decisiones estratégicas».

No es cuestión en este apartado de detallar las distintas clasificaciones existentes respecto a los tipos y formas de cooperación empresarial o alianzas estratégicas; sencillamente se refleja que existen alianzas estratégicas que adoptan la forma de *joint-venture* o filial común, a nivel nacional e internacional. Existen consorcios y también existen alianzas estratégicas en forma de acuerdos de cooperación, licencias, contratos de producción conjunta, participaciones cruzadas, acuerdos de marketing, convenios de I+D conjuntos, acuerdos de cooperación con la distribución, acuerdos de tipo logístico, la franquicia, las redes o el *spin-off*, sin el ánimo de cerrar la lista de modalidades, ya que la creatividad empresarial es una

nota dominante de este fenómeno y todavía están naciendo nuevas formas de alianzas de cooperación empresarial.

Con la intención de ordenar y sistematizar el estudio de las alianzas, recientes estudios las agrupan en tres grandes tipos (Strategor, 1995; p. 218 y 219):

«Las **alianzas complementarias**, en primer lugar, unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente. ...

Las **alianzas de integración conjunta** unen empresas que se asocian para realizar economías de escala sobre un componente o una fase aislados del proceso de producción. ...

Las **alianzas de adición**, por último, asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto común».

La gestión de la alianza, una vez está elegido el *partenaire* y negociado el acuerdo de cooperación sigue el proceso de *Management* reflejado a continuación. (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p. 291):

«*Management* de la alianza

- Objetivos claramente definidos.
- Contribuir con suficientes recursos a la alianza.
- Establecimiento de una estructura que deje claro las líneas de responsabilidad de los directivos.
- Implementación de un proceso efectivo de información.
- Transferir personas clave a la alianza.
- Intensificar las posibilidades de promoción de los miembros integrados en la alianza.
- Vigilar el proceso de la alianza:
 - informes regulares.
 - revisión de los acuerdos.
 - ≠ duración de la alianza.
- Reconocer los límites de la alianza».

Algunas estrategias de alianza fracasan, con riesgos importantes para sus *partenaires*, debido entre otras múltiples razones a que los objetivos no estaban adecuadamente formulados, no se aportaron los recursos necesarios, no quedó clara la estructura organizativa, no se siguieron los procesos adecuados de toma de decisiones de información o de control, no se eligió a las personas adecuadas y puede que se planteen comportamientos viciados y oportunistas o sencillamente que cambiaron las circunstancias del entorno o de las empresas *partenaire*.

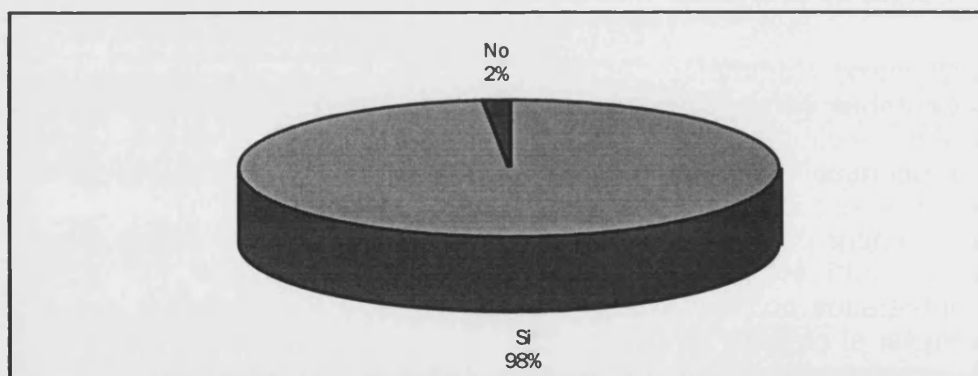
En las **alianzas entre empresas competidoras** que tanto han proliferado, (Dussauge, P., Garrette, B. y Menguzzato, M., 1996), «más de dos tercios de las alianzas que se establecen a nivel mundial asocian entre sí a empresas competidoras», para realizar acuerdos de I+D, complementar gama de

productos o acceder a mercados difíciles, los resultados de un estudio mundial realizado con doscientas empresas muestran «que los dos desenlaces más frecuentes de las alianzas entre competidores son bien una renovación o una prolongación del acuerdo por una parte, o bien una ruptura prematura antes de que se hayan alcanzado los objetivos fijados al inicio».

Está bastante claro que si la empresa elige la alianza estratégica como opción distinta al crecimiento interno, a las fusiones, adquisiciones, a la diversificación por sí misma o a la desinversión es porque las ventajas son superiores a los inconvenientes.

Los expertos entrevistados a los que se les ha planteado si las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano deberían seguir estrategias de cooperación empresarial, o sea, que dos o más empresas lleguen a acuerdos explícitos a medio o largo plazo, con relación a parte de sus actividades, tales como la comercialización en común, la I+D compartida, la producción conjunta, etc. han contestado como sigue:

CUADRO 4.13.- ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Como se puede comprobar, **prácticamente la totalidad de los expertos entrevistados (98%), se muestran partidarios de seguir esta estrategia de cooperación empresarial** por parte de las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano.

Está claro que la estrategia de cooperación empresarial es una **vía importante para hacer frente a la concentración de la demanda**, al aumento de poder de la distribución, a la dispersión de la oferta, a la fuerte rivalidad de los países competidores, al gran poder negociador de los clientes, a los innumerables productos sustitutos, y a las bajas barreras de entrada existentes en el sector.

Es una **forma de aprovechar las oportunidades** de adaptar la oferta a la demanda, de atender a nuevos mercados, de profesionalización, de asociacionismo y de aplicar criterios de marketing.

La estrategia de cooperación empresarial es una de las estrategias que **da respuesta, a los siete factores clave de éxito** para el Sector Hortofrutícola Valenciano enumerados en el capítulo 3.

También la estrategia de cooperación empresarial **responde de forma adecuada al primer objetivo general señalado para las empresas del sector de concentrar, asociar y dimensionar empresas en el sector** y puede servir también para conseguir el segundo objetivo formulado de crear imagen de marca de calidad.

Las **ventajas** de seguir una estrategia de cooperación empresarial señaladas por los expertos son las siguientes: disponer de mayor capacidad empresarial, mayor volumen de comercialización, conseguir economías de escala, poder comercializar en común, mejorar el servicio, conseguir sinergias, hacer frente al minifundismo del sector, conseguir mayor variedad de productos, disminuir riesgos, mejorar márgenes de comercialización, poder realizar I+D en común, mejorar la profesionalización, tener un mayor control del mercado y ejercer la posibilidad de colaborar con los distribuidores.

Los **inconvenientes** de llevar adelante una estrategia de cooperación empresarial también merecen ser valorados. Entre ellos, los expertos han señalado por orden de importancia, de mayor a menor, los siguientes: las dificultades de la propia relación, la pérdida de autonomía, la pérdida de protagonismo, los comportamientos viciados y la inversión en tiempo requerido.

4.5.1.- Estrategias de Cooperación según el tipo de entidad.

CUADRO 4.14.- ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Si | 98,0 | 98,0 | 100,0 | 100,0 | 96,8 | 100,0 |
| No | 2,0 | 2,0 | - | - | 3,2 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

La totalidad de los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas, empresas distribuidoras e instituciones públicas** son partidarios de llevar adelante una estrategia de cooperación empresarial. En comparación, son un porcentaje muy minoritario de expertos entrevistados procedentes de **cooperativas** y de **instituciones privadas** (2% y 3,2% respectivamente), los que se manifiestan contrarios a esta opción estratégica.

No tiene excesivo sentido que una minoría de expertos procedentes de **cooperativas** se manifiesten contrarios a llevar adelante una estrategia de cooperación empresarial, cuando la propia cooperativa en su sentido más estricto es una empresa "joint venture" o filial común de los propios

agricultores y además uno de los principios de la cooperativa, propugnados por la Alianza Cooperativa Internacional, es la "intercooperación", principio que da soporte ideológico a esta estrategia.

4.5.2.- Estrategias de Cooperación según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.15.- ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Si | 98,0 | 100,0 | 97,2 | 100,0 |
| No | 2,0 | - | 2,8 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

En los datos del cuadro anterior se observa que la totalidad de los expertos entrevistados procedentes de **empresas que venden menos de 800 millones de pesetas y más de 3500 millones de pesetas** son partidarios de seguir estrategias de cooperación empresarial. En el caso de las empresas de menor volumen es totalmente explicable por su tamaño relativo con la gran distribución. Las de mayor volumen de ventas es posible que también aboguen por este tipo de estrategias tal vez porque el mayor tamaño les haga ser más conscientes de su necesidad.

Un porcentaje muy pequeño (2,8%) de expertos entrevistados que proceden de **empresas con volúmenes de ventas entre los 800 millones y los 3500 millones de pesetas**, se manifiesta contrario a este tipo de estrategias. La razón puede ser que no contemplan su necesidad y su preferencia está por otro tipo de estrategias que se planteen en solitario por parte de la empresa. Esta posición puede estar perfectamente justificada por haber tenido una mala experiencia de cooperación empresarial.

4.6.1.- Estrategias de Liderazgo en costes según el tipo de entidad.

CUADRO 4.17.- ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTES SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Si | 49,0 | 59,2 | 25,0 | 63,6 | 38,7 | 36,4 |
| No | 51,0 | 40,8 | 75,0 | 36,4 | 61,3 | 63,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Como se puede comprobar en el cuadro anterior, son los expertos entrevistados procedentes de las **empresas distribuidoras** los que más se encuentran favorables hacia el seguimiento de una estrategia de liderazgo en costes, cuestión comprensible por la naturaleza e intereses de su propio negocio, la distribución comercial, un negocio de márgenes, rotaciones, gestión del punto de venta y gestión financiera.

A continuación, son los expertos entrevistados procedentes de las **cooperativas**, los que también se manifiestan mayoritariamente hacia el seguimiento de una estrategia de liderazgo en costes. Las razones, independientemente de que se comparta o no su planteamiento, están en la necesidad de encontrar una fuente de ventaja competitiva sostenida frente a los demás competidores y frente a los clientes y el precio, es una buena razón o en la necesidad de hacer ver a sus socios, los propios agricultores, que el vigilar los costes y seguir una estrategia de costes bajos es fundamental para el éxito en el mercado.

Es de destacar, que son los expertos entrevistados que proceden de **empresas privadas** los que más se manifiestan en contra de seguir una estrategia de liderazgo en costes, tal vez porque los costes de producción les vienen impuestos y tienen pocas posibilidades de incidir en ellos y porque han tenido necesidad históricamente, de buscar otras fuentes de ventaja competitiva.

También son destacables las posiciones de los expertos entrevistados procedentes de **instituciones privadas o públicas**, todos ellos mayoritariamente en contra de que la estrategia a seguir por parte de las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano sea una estrategia de liderazgo en costes.

4.6.2.- Estrategias de Liderazgo en costes según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.18.- ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTES SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Si | 49,0 | 63,2 | 55,6 | 50,0 |
| No | 51,0 | 36,8 | 44,4 | 50,0 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Puede observarse que el planteamiento a no seguir una estrategia de liderazgo en costes aumenta con el volumen de empresa al que los expertos entrevistados proceden, dándose la paradoja de que son las **empresas mayores**, las que más facilidades tendrían por el volumen de plantearse una estrategia de liderazgo en costes, las que menos se manifiestan favorables hacia este tipo de estrategia.

Por el contrario, la mayoría de expertos entrevistados procedentes de **pequeñas empresas** se manifiestan más favorables hacia el seguimiento de una estrategia de liderazgo en costes; casi las dos terceras partes de estos expertos, se manifiestan en esta línea, seguramente porque el tamaño de sus empresas les impide ser competitivos vía costes.

Otra cuestión que merece comentarse es el planteamiento que a veces existe en algunas empresas que señalan que si no se sigue una estrategia de liderazgo en costes, éstos no se vigilan en detalle, cuando la preocupación por los costes debe ser algo fundamental independientemente del tamaño, del tipo de empresa y de la estrategia que se siga.

También se debe tener claro, que en un sector tan abierto como el hortofrutícola, con la fuerte competencia exterior, con el minifundismo y la atomización existente, basar la ventaja competitiva de la empresa en el liderazgo en costes, puede suponer con bastante facilidad, que con la aparición de un competidor que esté mejor situado a distintos niveles, desaparezca dicha ventaja competitiva y la viabilidad futura de la empresa quede en entredicho.

4.7.- Estrategias de Diferenciación.

La estrategia de Diferenciación es aquella que **basa la ventaja competitiva sostenida en alguna fuente de diferenciación**, que haga aparecer la oferta en el mercado en general, o alguno de sus elementos particulares, como específicos y además es percibida por el mercado como tal oferta diferenciada. Permite a la empresa no entrar en una competencia directa vía precios y por ello de costes, al ser percibida por los clientes e incluso por los proveedores como una oferta difícilmente comparable.

Los **elementos en que la empresa puede diferenciarse** son múltiples; los más usuales son: **el producto, el servicio, el diseño, la marca, la tecnología, el sistema de distribución o la logística**. Aunque más importante que la diferenciación en sí, se trata de que sea **percibida por el cliente** como tal.

Para que tenga **éxito**, (Strategor, 1995; p. 81) «es decir, para desembocar en la creación de una ventaja competitiva duradera, una estrategia de diferenciación debe satisfacer tres condiciones: ser **significativa, económicamente viable y defendible**». Es indudable que va a resultar bastante difícil para las empresas conseguir a largo plazo una estrategia de diferenciación percibida por los clientes y consumidores como tal, que no sea imitada por los competidores y que no sea vulnerable a la competencia de otras empresas que decidan atacar por la vía de precios y costes.

Si la diferenciación se consigue, permite mayores beneficios (Porter, 1982) a la empresa que la media de empresas del sector, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas del entorno competitivo por una vía distinta al liderazgo en costes.

Esta estrategia **exige unos conocimientos o habilidades** específicos por parte de las empresas que se decidan a implantarla, tales como habilidades en marketing, en diseño, tecnología, gestión de la calidad, servicio, experiencia en el sector, cooperación de los canales de distribución, y a su vez, determinados requisitos organizacionales o culturales (descentralización organizativa, motivación de los empleados, identificación en el proyecto de empresa, fuerte cultura innovadora, de servicio, atención esmerada al cliente, etc), que hagan posible que la estrategia de diferenciación pueda desarrollarse.

Es **difícil** generar una estrategia de diferenciación y mantenerla a largo plazo, ya que inmediatamente que sea conocido su éxito, intentará ser imitada por sus competidores. Es por ello que la empresa deberá proteger la viabilidad futura de la estrategia de diferenciación previendo sus posibles riesgos.

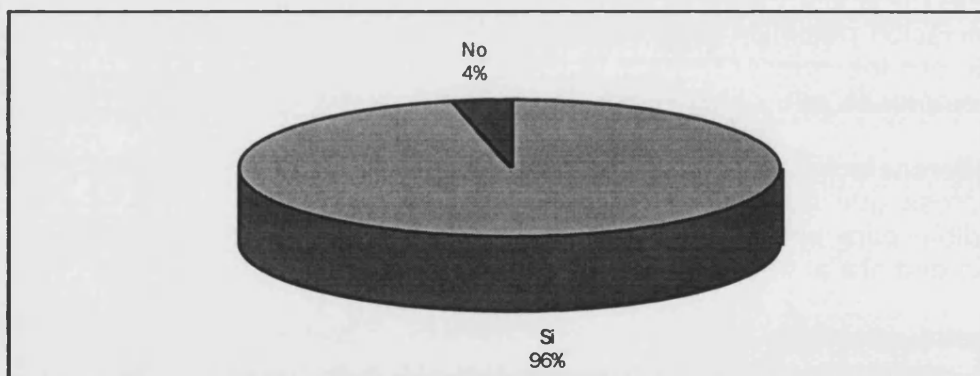
El **mayor riesgo** con que se encuentra la empresa es que la diferencia entre el precio del competidor que utiliza la estrategia de liderazgo en costes y el precio de la empresa sea excesivo para retener a los clientes. La solución vendría por la vía de la vigilancia del coste de la empresa y la consecución de

una cuota de mercado significativa que permita captar un volumen de mercado suficiente que genere barreras de entrada y dificulte la imitación por parte de la competencia.

En el Sector Hortofrutícola Valenciano la estrategia de diferenciación ha sido utilizada y lo está siendo con **éxito** por parte de alguna de las empresas líderes en toda su producción o en una familia de productos. El caso reciente más significativo es el de la sandía sin pepitas marca Bouquet, de la empresa ANECOOP, que ha conseguido diferencias medias en precios respecto a la sandía normal superiores al 20% durante la campaña 95-96, con una estrategia de diferenciación en el producto, la marca y la comunicación.

Las opiniones de los expertos entrevistados respecto a si las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano deberían seguir una estrategia competitiva que base su ventaja competitiva en alguna fuente de diferenciación que les identifique respecto a empresas competidoras son las siguientes:

CUADRO 4.19.- ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Las contestaciones de los expertos entrevistados son bastante elocuentes: **casi el 100% de los entrevistados se manifiestan afirmativamente hacia el seguimiento de una estrategia de diferenciación.** Apenas un 4% de los expertos entrevistados se manifiestan negativamente hacia el seguimiento por parte de las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano de este tipo de estrategia.

Al comparar estos resultados de las contestaciones de los expertos entrevistados, con los resultados de aquellos que se han manifestaron favorables a una estrategia de liderazgo en coste, nos asalta la incongruencia de resultados entre el 49% de los expertos entrevistados a favor de una estrategia de liderazgo en costes y el 96% de expertos que plantean una estrategia de diferenciación. Existe pues, un elevado porcentaje de expertos que se manifiesta favorable a los dos tipos de estrategias.

Esta cuestión de **compatibilizar** una estrategia de **liderazgo en costes con** una estrategia de **diferenciación** en estado puro es lo que se ha llamado **estrategia de empate**, que no es beneficiosa para las empresas. Pueden utilizarse ventajas en costes y ventajas en diferenciación, pero la estrategia será una u otra, no puede llevarse a cabo la ejecución de ambas estrategias a la vez ya que la empresa no se beneficia de las ventajas de una estrategia ni de la otra, situación que puede poner a la empresa en dificultades y entrar en pérdidas.

Lo que si que puede producirse, utilizando la metodología del análisis interno de la **cadena de valor** de Porter y aplicándola también a la fijación de **estrategias competitivas**⁷, el poder utilizar fuentes de ventaja competitiva distintas en cada una de las fases de la cadena de valor, por ejemplo, utilizar las fuentes de ventaja en costes en las fases de compras o de fabricación y las fuentes de ventaja en diferenciación en la fase de marketing. Aunque esta posibilidad sería difícil de aplicar, ya que exigiría unos niveles de coordinación interfuncional y de coordinación externa que podrían quedar en flagrante contradicción en cualquier momento, sería conveniente poder intentarlo ya que está reportando éxito en sectores fragmentados que caminan hacia la madurez.

4.7.1.- Estrategias de Diferenciación según el tipo de entidad.

CUADRO 4.20.- ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Si | 96,0 | 95,9 | 100,0 | 100,0 | 93,5 | 100,0 |
| No | 4,0 | 4,1 | - | - | 6,5 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

De los datos expresados en el cuadro anterior destacar que todos los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas, empresas distribuidoras e instituciones públicas** se manifiestan afirmativamente respecto al seguimiento de una estrategia de diferenciación.

Son muy minoritarios los expertos entrevistados procedentes de **cooperativas e instituciones privadas** los que se manifiestan contrarios al seguimiento de una estrategia de diferenciación, abogando por otro tipo de estrategias, seguramente por la estrategia de liderazgo en costes analizada con anterioridad.

⁷ Sobre el tema se puede consultar Porter (1982), Menguzzato y Renau (1991) y Strategor (1995).

4.7.2.- Estrategias de Diferenciación según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.21.- ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Si | 95,9 | 100,0 | 97,2 | 88,9 |
| No | 4,1 | - | 2,8 | 11,1 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

En el cuadro anterior se puede observar que son los expertos entrevistados procedentes de **las mayores empresas** en volumen de ventas los que, aun afirmándose casi mayoritariamente a favor de una estrategia de diferenciación, más se destacan comparativamente con expertos de otras entidades por tener el mayor porcentaje de expertos en contra.

La explicación a estos datos podría estar en que **las pequeñas empresas** necesariamente deben seguir una estrategia de diferenciación o les es difícil competir en el mercado si no es con una oferta diferenciada y sin embargo las grandes empresas ya pueden, por su tamaño, plantearse estrategias distintas como por ejemplo la de liderazgo en costes, ya que al disponer de masa crítica pueden realizar inversiones en tecnología, en I+D, en logística o en sistemas de distribución que hagan efectiva la aplicación de esta estrategia de bajo coste.

4.8.- Existencia de mercados específicos y estrategias de Enfoque de mercados.

La cuarta estrategia competitiva básica es la **estrategia de Enfoque** de mercados, también llamada de «*nicho*», o de alta segmentación. Es un tipo de estrategia compatible con la estrategia de liderazgo en costes o con la estrategia de diferenciación.

Este tipo de estrategia propuesta por Porter⁸ consiste en **centrarse en un segmento de mercado**. La ventaja competitiva sostenida en este tipo de estrategia se encuentra en la limitación de la competencia al segmento de mercado específico y el conocimiento profundo del segmento de mercado al que se dirige la empresa y el enfoque o la adaptación de la oferta de la empresa y todas sus políticas hacia el segmento de mercado particular al que se dirige.

La estrategia de enfoque o nicho (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p. 240 y 241), «goza de las ventajas e inconvenientes de la estrategia de liderazgo en costes o de la diferenciación, y sus riesgos son los inherentes a la validez temporal de la segmentación del mercado». Se aplicarán las ventajas de la estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación al segmento de mercado elegido y permitirán ser apreciadas en mayor medida por los clientes o consumidores que procedan de dicha parte del mercado.

La empresa que consigue poner en marcha una estrategia de enfoque con éxito, puede también conseguir mejores resultados que sus competidores, independientemente de que utilice además una estrategia de liderazgo en costes o una estrategia de diferenciación.

La estrategia de enfoque puede impedir conseguir una alta participación en el mercado debido a que ya se parte del límite específico del mercado en el que la empresa ha decidido centrarse, que siempre es menor que el mercado total al que la empresa puede dirigirse. No obstante, si la globalización de mercados es algo cada día más patente en nuestra sociedad, la segmentación de un mercado de un país, un área geográfica, un continente o del mundo, puede tener suficiente importancia como para satisfacer los objetivos de crecimiento de una empresa.

La estrategia de enfoque **exige** además de las capacidades que la empresa precise por el hecho de seguir una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación, **la capacidad específica de segmentar** bien el mercado, con criterios coherentes y adaptar la oferta y las políticas de la empresa a dicho mercado.

Lo riesgos que una empresa que ha elegido una estrategia de enfoque puede contraer, se sitúan en la validez temporal del segmento de mercado en que

⁸ Se puede consultar en Porter (1982).

ha decidido centrarse y en los movimientos de los competidores que ofrecen una oferta genérica que, o bien sea atractiva para el segmento en particular, o bien decidan segmentar también y entrar de lleno en el segmento objetivo en el que la empresa está.

Las tres estrategias genéricas, si se aplican adecuadamente, pueden permitir un desarrollo de la empresa, la consecución de un rendimiento y un volumen o cuota de mercado. Suele producirse que una empresa no se decanta por ninguna de las tres estrategias y realiza acciones en todas las direcciones; es lo que se ha venido llamando estrategia de "empate" o de "posicionamiento a la mitad". Normalmente las empresas que están en esta situación consiguen beneficios bajos y cuotas de mercado también bajas, además de una cierta inestabilidad. Tarde o pronto la empresa deberá decantarse o bien por una estrategia de liderazgo en coste o de diferenciación combinada o no con una estrategia de enfoque. Con la consiguiente desventaja de haber perdido tiempo y dinero.

Un análisis conjunto de las tres estrategias (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991; p. 241) permite afirmar que, « la estrategia de liderazgo en costes o diferenciación son aptas para grandes empresas y con fácil acceso a los recursos necesarios para implementarlas. Por contra, cabría deducir de las características de la estrategia de enfoque o nicho, el que ésta es la adecuada para pequeñas y medianas empresas».

Implementadas adecuadamente, una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación, pueden permitir a las empresas grandes volúmenes y rentabilidades, el posicionamiento a la mitad o estrategia híbrida que integra elementos de ambas sin decantarse por ninguna, no aporta ni grandes volúmenes ni grandes rentabilidades y el enfoque puede permitir pequeños volúmenes y grandes rentabilidades.

Conviene señalar no obstante que una empresa puede seguir una estrategia de diferenciación de forma coherente y utilizar ventajas en costes en aquellas facetas de la empresa que considere oportunas, utilizando incluso para su definición la metodología de la cadena de valor y también a la inversa adoptar una estrategia de liderazgo en costes que sea compatible con la utilización de algunas ventajas en diferenciación.

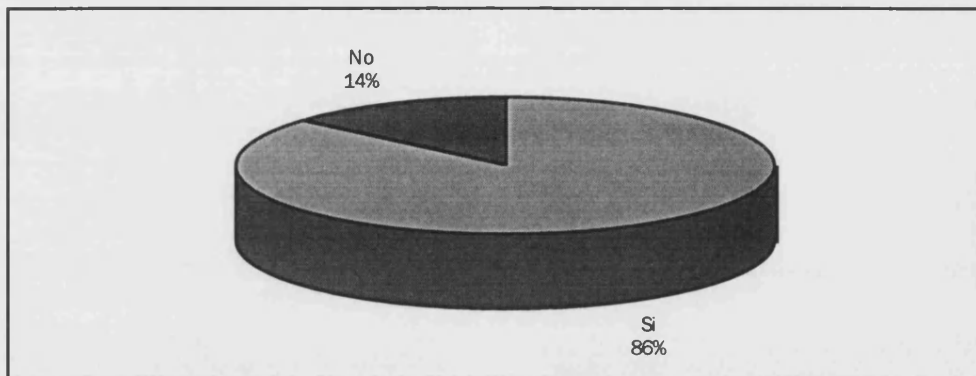
En el Sector Hortofrutícola Valenciano existen empresas que nacieron ya con una estrategia de enfoque predeterminada. En las épocas en que era realmente difícil conseguir vender frutas y hortalizas a los países del este de Europa, por el planteamiento centralizado y autárquico de sus economías, nacieron empresas con esta estrategia, enfocadas hacia dichos países.

En este momento existen empresas que siguen perfectamente una estrategia de enfoque y consiguen éxitos. Pequeñas empresas centradas en el mercado inglés, o en el mercado de los países bálticos o casos singulares

como la especialización en productos como la verdura china para restaurantes chinos ubicados en Francia e Italia.

Las contestaciones de los expertos entrevistados respecto a la existencia de mercados específicos en los que las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano deban centrar su atención siguiendo una estrategia de enfoque de mercados se pueden ver en los cuadros siguientes:

CUADRO 4.22.- EXISTENCIA DE MERCADOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS DE ENFOQUE.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Puede comprobarse en el cuadro anterior que **la mayoría de los expertos entrevistados contestan afirmativamente** respecto a la existencia de mercados específicos en los que las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano deban centrar su atención siguiendo una estrategia de enfoque.

No obstante existe un 14% de expertos entrevistados que se muestra contrario a esta posibilidad, seguramente por tener un planteamiento más global de dirigirse a todo el mercado y no a un segmento concreto por amplio que éste sea.

La estrategia de enfoque encaja perfectamente con los cambios del entorno señalados como de alta concentración de la demanda y baja concentración de la oferta, con las oportunidades señaladas de adaptar la oferta a la demanda y la captación de nuevos mercados y con la fortaleza señalada del conocimiento del mercado específico.

Se concluye por tanto, que la estrategia de enfoque puede ser una estrategia muy adecuada para las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano, ya que aprovecha oportunidades del entorno haciendo uso de sus fortalezas.

4.8.1.- Existencia de mercados específicos y estrategias de Enfoque de mercados según el tipo de entidad.

CUADRO 4.23.- EXISTENCIA DE MERCADOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS DE ENFOQUE SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Si | 86,0 | 93,8 | 100,0 | 90,9 | 100,0 | 80,0 |
| No | 14,0 | 6,3 | - | 9,1 | - | 20,0 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Según los datos del cuadro anterior, la totalidad de los expertos entrevistados procedentes de las **empresas privadas** y de las **instituciones privadas** se muestran favorables a la existencia de mercados específicos en los que centrar la atención siguiendo una estrategia de enfoque.

La opinión de los expertos entrevistados procedentes de **cooperativas** y de empresas distribuidoras, aun sin ser unánimes respecto a la cuestión propuesta, es lo suficientemente significativa como para tenerla en consideración.

Son los expertos entrevistados procedentes de **instituciones públicas**, los que aun manteniendo una posición muy mayoritaria (80%) respecto a la existencia de mercados específicos en los que centrar su atención, dan también un porcentaje mayor que la media de expertos que se manifiesta en contra (20%).

4.8.2.- Existencia de mercados específicos y estrategias de Enfoque de mercados según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.24.- EXISTENCIA DE MERCADOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS DE ENFOQUE SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Si | 95,8 | 100,0 | 91,7 | 100,00 |
| No | 4,2 | - | 8,3 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Como se puede observar, el porcentaje de contestaciones afirmativas respecto a la existencia de mercados específicos en los que centrar su atención, en la muestra de expertos entrevistados según volumen de ventas, es mayor a nivel general, aproximándose a la unanimidad.

Son los expertos entrevistados de las **empresas de menos de 800 millones de ventas y de más de 3.500 millones de ventas** los que se manifiestan afirmativamente con total unanimidad respecto a la cuestión planteada. En el caso de las pequeñas empresas es totalmente explicable, ya que la estrategia de enfoque es la que más se adapta al tamaño de la empresa. En el caso de las grandes empresas, la explicación puede darse en la línea de que, aun siendo las mayores empresas del sector, su tamaño relativo respecto a las empresas de distribución comercial es tan desproporcionado, que también podría exigir una estrategia de enfoque.

4.9.- Otras estrategias posibles.

Hasta ahora se han identificado todas las estrategias importantes que pueden darse en procesos de crecimiento de las empresas y también estrategias según el argumento competitivo de las empresas. Se han visto estrategias de tipo ofensivo o de ataque en situaciones de competencia perfecta o casi perfecta.

En este apartado se analizarán dos grupos de estrategias que vienen a resolver las limitaciones anteriores, son las estrategias de estabilidad y supervivencia y las estrategias relacionales, para analizar con posterioridad su posible aplicación a las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano.

4.9.1.- Estrategias de estabilidad y supervivencia.

Estas estrategias no son ofensivas, como se señalaba con anterioridad, sino más bien de tipo defensivo. Se aplican cuando la empresa entra en un periodo de disminución de ventas, disminución de beneficios o situaciones de pérdidas y de crisis más o menos profunda.

Ante estas situaciones (Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991; p. 235), de inestabilidad y crisis, «cabe emplear un conjunto básico de estrategias en las que un objetivo básico está presente -el de supervivencia-. Tales estrategias son:

- Estrategia de saneamiento (turnaround).
- Estrategia de cosecha.
- Estrategia de desinversión.
- Estrategia de liquidación».

4.9.1.1.- Estrategia de Saneamiento.

Es una estrategia que pretende hacer frente a la disminución de ventas y beneficios, para que con posterioridad a esta situación de inestabilidad se pueda plantear un relanzamiento de la empresa en ventas y en beneficios. Las **acciones** más importantes que deberían realizarse en este tipo de estrategia son:

- Reestructuración del liderazgo y de la organización.
- Reducción y/o reasignación de activos.
- Reducción de costes.
- Reposicionamiento de la empresa.

La **estrategia de saneamiento** (Menguzzato, M. y Renau J. J., 1991; p. 236), «es la más adecuada para aquellas situaciones en las que la empresa, tras una etapa de crecimiento, más o menos prolongada, entra en una fase de

declive, todavía incipiente, y en la que el objetivo fundamental sea incrementar la eficiencia de la empresa y sanear su situación económico-financiera».

4.9.1.2.- Estrategia de Cosecha.

Como su nombre indica, es un tipo de estrategia que pretende reducir inversiones y gastos en alguno de los negocios o actividades de la empresa con el fin de centrar la actividad de la empresa en los demás negocios que pueden crecer y tener viabilidad y generar cash-flow.

Para emprender esta estrategia (Kotler, 1978, citado por Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991; p. 236) sería necesario que se den «todas o la mayoría de las siguientes **condiciones**:

- La actividad está situada en un mercado estable o en declive.
- La actividad no contribuye a proporcionar estabilidad de las ventas o prestigio a la empresa.
- La cuota de mercado de esta actividad es muy pequeña y sería muy costoso tratar de incrementarla. O también, puede suponer una cuota de mercado elevada pero su sostenimiento es cada vez más difícil y costoso.
- La contribución de la actividad a las ventas totales de la empresa es reducida.
- La empresa podrá emplear mejor los recursos que libere.
- Las ventas no se reducirán rápidamente como resultado de la reducción de las inversiones, dado que los efectos negativos de tal estrategia se hacen notar sólo a medio plazo».

4.9.1.3.- Estrategia de Desinversión.

Este tipo de estrategia se utiliza **cuando no han tenido éxito las estrategias de saneamiento o de cosecha.**

El planteamiento consiste en la venta o liquidación de uno o más negocios o actividades de la empresa en los que está incurriendo en pérdidas o acaparando recursos.

Esta estrategia como la anterior significan el abandono de uno o más negocios de la empresa y ello puede suponer una reestructuración de la empresa y del conjunto de sus actividades.

Como se ha señalado con anterioridad, en las estrategias de fusiones y adquisiciones, a partir de finales de los años 70 y principios de los 80, se produce una fuerte actividad desinversora de negocios no principales e inversora en negocios principales. Esta estrategia de desinversión es la que

han seguido algunas de las empresas con el objetivo de recentrar su actividad, caminando desde una estrategia de diversificación hacia una estrategia de especialización.

4.9.1.4.- Estrategia de Liquidación.

Cuando se sigue una estrategia de este tipo ya **se ha tomado la decisión de no continuar con la actividad** de la empresa y se pretende el cierre y la liquidación de sus actividades o la venta de la misma.

En este tipo de estrategias es muy importante planificar muy bien el proceso, tanto si se trata de un cierre de empresa como si se trata de una venta.

En el Sector Hortofrutícola Valenciano se han aplicado y se están aplicando también en este momento estrategias de estabilidad y supervivencia. Existen empresas como Pascual Hermanos, por citar una de reconocido prestigio, que ha utilizado todas las estrategias citadas, otras como Mechó, que han pasado de la utilización de la estrategia de saneamiento a la de liquidación, con un proceso de suspensión de pagos de por medio.

Aunque los expertos entrevistados del sector hortofrutícola, al preguntar abiertamente por otras estrategias que podrían aplicarse no hayan contestado en esta dirección, porque generalmente siempre se suele pensar en el crecimiento de las empresas y en los planteamientos de tipo ofensivo, las estrategias de estabilidad y supervivencia están ahí y se utilizan cuando corresponde o cuando es inevitable porque no existe otra estrategia posible.

4.9.2.- Estrategias relacionales.

Este tipo de análisis estratégico y de estrategias posibles a elegir y a implementar se utiliza **cuando la competencia entre empresas de un mismo sector no existe o está lejos de las reglas de la competencia perfecta**, situándose más cerca de la teoría de los costes de transacción.

Esta teoría plantea que entre las formas de relación que puedan estipularse entre distintas unidades económicas, que de alguna manera sustituyen a la competencia, como por ejemplo intercambios internos entre una empresa franquiciada y su franquiciadora, intercambios internos entre empresas en el marco de un consorcio, intercambios entre una *joint-venture* y sus empresas matriz. De entre las distintas posibilidades, se elige aquella forma de relación que minimiza la suma de los costes de producción y transacción que se dan en el conjunto de actividades relacionadas.

Una estrategia se llama relacional (Strategor, 1995; p. 228), «no cuando se basa en la ley de la competencia, sino cuando lo hace en las relaciones de privilegio que la empresa establece con algunos socios de su entorno. La noción de competencia no queda totalmente ausente, sino que es secundaria a un acuerdo recíproco y que escapa a las reglas normales del mercado. Este tipo de estrategias se añade a las estudiadas hasta el momento y llamadas competitivas».

Las estrategias relacionales se entablan con el Estado, con uno o varios competidores, con uno o varios clientes o proveedores o con uno o varios grupos de presión, y la relación de privilegio se refiere a la estrategia de mercado, a la estrategia financiera, la estrategia tecnológica, o la estrategia social.

Al cruzar los cuatro tipos de socios con los que se entabla, con los cuatro objetos de relación a los que se refiere, se obtiene un conjunto de **estrategias relacionales** de las que sólo se va a señalar los nombres y definiciones de las **más usuales** que (Strategor, 1995; p. 231 y 232) se observan «con frecuencia en la vida empresarial:

- Estrategia de protección nacional.
- Estrategia de entente.
- Alianzas estratégicas.
- Clubs de proveedores del Estado.
- Estrategia político-tecnológica.
- Estrategia político-sindical».

Como puede comprobarse se está entrando en un **área de investigación muy nueva, pero muy sugerente y abierta a futuros trabajos de investigación**. Este tipo de estrategias complementan a las demás, ya vistas, con lo que se puede mejorar el sistema de análisis y de fijación de objetivos y estrategias.

En el Sector Hortofrutícola Valenciano se pueden ver algunos **ejemplos** de aplicación de estrategias relacionales.

Podría señalarse el intento de aplicación de la estrategia de protección nacional referida a la OCM de frutas y hortalizas en lo que respecta a las ayudas a conceder a los agricultores que sean socios de una organización de productores.

Otro ejemplo podría ser el de la alianza estratégica realizada entre cooperativas asociadas a ANECOOP para la investigación, lanzamiento, producción y comercialización de la sandía sin semilla Bouquet.

Otro ejemplo de estrategia político tecnológica puede ser el convenio de la Generalitat Valenciana con organizaciones representativas del sector para la investigación, experimentación en campos de ensayo, cultivo y lanzamiento al mercado de nuevas variedades de frutas de hueso y hortalizas.

Estas estrategias relacionales amplían el campo de aplicación del análisis estratégico y del proceso de fijación de estrategias del Sector Hortofrutícola Valenciano y pueden ser útiles para mejor comprender y asegurar el futuro del sector.

Los expertos entrevistados han realizado algunas **sugerencias abiertas** en la dirección de aportar **otras estrategias posibles**, que se pasa a enumerar:

- Creación de asociaciones interprofesionales sectoriales.
- Potenciar la I+D de forma conjunta.
- Diseño de un Plan de Marketing para el sector.
- Promoción, publicidad y diferenciación de la marca del producto.
- Asociación dentro del sector para intereses generales.
- Mejoras generales en la calidad y el servicio.
- Desarrollar la formación empresarial en el sector.
- Planificación conjunta de la producción. Ajuste producción-comercialización.
- Aprovechar las tendencias ecologistas, defensa de la salud y culto del cuerpo en beneficio global del sector hortofrutícola.

4.10.- Selección de estrategias.

De todas las estrategias que se han identificado para las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano, ¿qué estrategias deberán seleccionarse para su implementación? ¿Qué criterios de selección se deberían utilizar? ¿Qué importancia tienen las estrategias analizadas según la conveniencia de su aplicación a las empresas valencianas del sector? ¿Qué estrategias son las que más se adecúan a las características de la empresa comercializadora del Sector Hortofrutícola Valenciano?

Son preguntas que deben hacerse en la fase de investigación en la que se está y que cada empresa del Sector Hortofrutícola Valenciano deberá de dar una respuesta, no sin antes advertir que con anterioridad, cada empresa deberá adecuar el análisis estratégico a su realidad y los objetivos y estrategias deberán también individualizarse, de tal forma que dos empresas distintas pueden elegir dos estrategias distintas y contrarias entre sí y tal situación puede ser perfectamente viable.

A nivel general, en función del Diagnóstico Estratégico realizado y de las opiniones expresadas de los expertos entrevistados se pueden facilitar unas orientaciones generales para proceder a la selección de estrategias.

4.10.1.- Definición de criterios para la selección de estrategias.

Con respecto a los criterios de selección de estrategias, existen **siete aspectos** importantes que deberían contemplarse.

1º.- Coherencia con el análisis del entorno general y competitivo.

En primer lugar deberá plantearse si la estrategia es coherente con los cambios del entorno, si responde a las oportunidades y amenazas que depara el entorno general y las cinco fuerzas del entorno competitivo -los clientes y los proveedores y su poder negociador, las nuevas empresas entrantes en el sector y las barreras de entrada, la existencia de productos sustitutos y la rivalidad competitiva que se produce en el sector-. También se debe analizar si la estrategia contempla y es coherente con los Factores Clave de Éxito del sector previamente identificados.

2º.- Coherencia con la situación interna de las empresas del sector.

En segundo lugar se deberá tener en cuenta la situación interna de las empresas del sector y en concreto el diagnóstico funcional, el análisis de fortalezas y debilidades, el estudio de competencias, de la cadena de valor, de los apalancamientos incluso si procede contemplarlos. Se tendrá que preguntar, si con las capacidades que tiene o puede tener la

empresa, en el futuro puede ser capaz de hacer frente a sus limitaciones y debilidades, aprovechar las oportunidades que el entorno le depara y hacer frente a las amenazas.

Deberá plantearse si la estrategia o estrategias elegidas tienen en cuenta las ventajas competitivas sostenidas identificadas para las empresas del sector.

3º.- Coherencia con los objetivos generales definidos y con la Misión.

La estrategia o estrategias elegidas deben hacer posible conseguir los objetivos generales que la empresa haya decidido alcanzar y la Misión, como objetivo supremo, caso de que esté escrita y sea conocida.

La estrategia es un medio, una vía o un camino para conseguir unos objetivos y una Misión y se deberá ser consciente de las limitaciones del análisis y sobre todo de que tan importante o más que la elaboración de la estrategia, lo es su implementación y el control estratégico que pueda realizarse.

4º.- Coherencia de las distintas estrategias elegidas entre sí.

Las distintas estrategias elegidas deben ser coherentes entre sí, de tal forma que puedan implementarse sin anularse entre ellas mismas. Las estrategias deben ser entre sí complementarias y no contrarias o sustitutas unas de otras. Incluso si una misma empresa elige varias estrategias debería producirse una graduación entre las mismas, de forma que exista una estrategia principal y otras estrategias complementarias o de apoyo.

Un ejemplo que puede aclarar el criterio anterior es el que la estrategia de enfoque siempre es complementaria de la estrategia de liderazgo en costes o de la estrategia de diferenciación y la estrategia de liderazgo en costes en su estado puro y la estrategia de diferenciación aplicada en toda la empresa son contrarias entre sí.

5º.- Coherencia con la estructura.

Debe tenerse en cuenta que la estructura no es un simple medio para la ejecución de la estrategia, ya que en algunos momentos la estructura condiciona la misma elección de la estrategia y la misma reflexión estratégica. La estructura puede condicionar la percepción de los cambios que se producen en el entorno general y competitivo, la estructura puede condicionar el análisis interno que pueda realizarse y la propia elección de las estrategias a implementar.

La estructura organizativa (Menguzzato, M. y Renau, J. J.,1991; p. 295) «es o consiste en la red de relaciones existente entre los componentes de una empresa», también se la puede definir como (Strategor, 1995; p. 253) «el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades», o también como (Mintzberg, 1984; p. 26) «el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas».

La estructura es un elemento fundamental en el proceso de implementación de la estrategia y en el proceso de dirección. La estrategia elegida en la empresa estará condicionada y deberá corresponderse con la estructura existente o deberá realizarse un cambio de estructura para hacer posible el cambio de la estrategia.

6º.- Coherencia con los sistemas y procesos.

La estrategia definida deberá ser coherente con los sistemas y procesos de la empresa. Entre los sistemas de mayor relevancia cabe citar los de dirección, de planificación, de información, de motivación, de retribución, de evaluación de control.

Los procesos de decisión, de ejercicio del liderazgo, de gestión del poder en la empresa y de cambio estratégico y organizacional también deberán ser coherentes con la estrategia elegida.

Los sistemas y procesos de la empresa caso de no ser coherente con la estrategia, deberá procederse a cambiarlos para facilitar el seguimiento de la estrategia. De no ser posible un cambio en los sistemas y procesos, deberán hacerse retoques graduales en la estrategia elegida.

7º.- Coherencia con la cultura de empresa y las personas.

A la cultura empresarial y a los recursos humanos cada vez se les considera más determinantes en los procesos de implementación de la estrategia, en la medida que se tiene la convicción que los valores, los principios, los símbolos y las personas que los practican son realmente los que pueden llevar al éxito de la estrategia elegida.

Se define como cultura de empresa (Schein, E., 1988), «a un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser

enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas».

La cultura es en definitiva un conjunto de principios y valores sobre la acción colectiva, reconocidos como compartidos por el conjunto de la organización y representados por símbolos, mitos, ritos, y artefactos que indican en qué creen los miembros de una empresa. La estrategia elegida deberá tener en cuenta esta cultura de empresa para evaluar su posible implementación.

La estrategia elegida también debe ser coherente con las personas que existen en la empresa o en el sector, con sus conocimientos, características, actitudes, competencias profesionales y habilidades.

No se puede implementar una estrategia si no se tienen las personas adecuadas. Se podrá realizar planteamientos de cambio por la vía de la incorporación y la integración de nuevas personas y también por la vía de la formación interna, externa, el adiestramiento o la autoformación, pero se deberá tener en cuenta que son cambios lentos y que tardarán un plazo determinado en producirse. Cambiar personas y cambiar culturas son dos de los aspectos más difíciles de la gestión del cambio en la empresa.

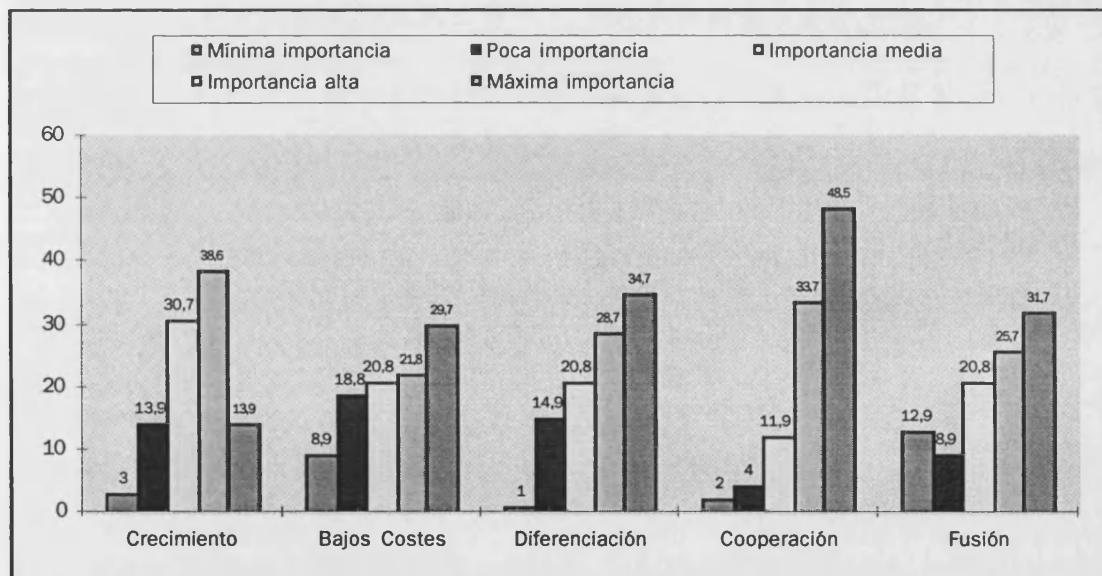
4.10.2.- Aplicación de criterios de selección de estrategias.

Los criterios enumerados en el apartado anterior para la selección de estrategias procedería aplicarios a nivel individual en cada una de las empresas del sector, cuestión que no es posible abordar aquí, únicamente se va a tratar de conocer las opiniones de los expertos entrevistados respecto a la selección de estrategias que ellos mismos harían en función de sus propios criterios no explicitados previamente.

La importancia que los expertos entrevistados conceden a cada una de las estrategias analizadas según la conveniencia que su aplicación tiene a las empresas valencianas puede dar una idea de la adecuación de la estrategia a las características del entorno general y competitivo, al diagnóstico de la situación interna del sector y a los objetivos y estrategias seleccionados.

Las opiniones de los expertos entrevistados quedan reflejadas en el cuadro siguiente:

CUADRO 4.25.- IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Como puede comprobarse, la estrategia a la que más expertos entrevistados coinciden en conceder máxima importancia es la estrategia de **cooperación empresarial**. Casi la mitad de los expertos entrevistados conceden a esta estrategia la puntuación de máxima importancia y la tercera parte se inclinan por la importancia alta. La elección de los expertos de esta estrategia en primer lugar es totalmente coherente con la reflexión estratégica realizada y con los objetivos formulados.

La cooperación empresarial **es la estrategia más conveniente para combatir la concentración de la distribución comercial y su elevado poder, al tiempo**

que permite concentrar la oferta de frutas y hortalizas, asociar y dimensionar a las empresas del sector. La cooperación empresarial también es coherente con las otras estrategias que puedan elegirse. Esta estrategia **puede ser coherente** con la estructura organizativa y con los sistemas y procesos aplicados en las empresas del sector, **realizando cambios** estructurales y cambios en los sistemas de planificación y en los procesos de ejercicio del liderazgo para que actúen como facilitadores de la implementación de la estrategia. También deberán realizarse cambios lentos, continuos y planificados en la cultura empresarial y en las personas del sector, por la vía de la formación y de la incorporación de profesionales al sector con vocación de permanecer en él y aportar su experiencia, capacidad e ilusión por cambiar el sector.

La segunda estrategia a la que los expertos entrevistados conceden máxima importancia es la estrategia de **diferenciación**. Algo más de la tercera parte de los expertos entrevistados conceden a esta estrategia de diferenciación la máxima importancia. Esta estrategia de diferenciación **daría respuesta a las amenazas de la competencia exterior y del fuerte poder de los distribuidores, a las pocas barreras de entrada en el sector, a la creciente competencia de los productos sustitutos, especialmente los derivados lácteos y aprovecharía las oportunidades** de adaptar la oferta a la demanda, de atender a nuevos mercados y de aplicar criterios de marketing para poder diferenciar la oferta de frutas y hortalizas. Respondería al segundo objetivo formulado de **crear una imagen de marca de calidad**. La estrategia de diferenciación permitiría mayores rentabilidades para el sector y mejores precios para los agricultores.

Esta estrategia de diferenciación **podría ser coherente** con la estrategia de cooperación empresarial, con la estrategia de fusión, con las estrategias de crecimiento y con la estrategia de enfoque. No sería coherente con la estrategia de liderazgo en costes, por lo que habría que evitar la suma de ambas estrategias. Esta estrategia puede ser coherente con la estructura organizativa, con los sistemas y procesos y con la cultura empresarial y las personas, **aunque deberían realizarse ciertos cambios** para poder satisfacer ciertas competencias, requisitos y habilidades que exige esta estrategia, tales como cierta descentralización organizativa, cultura de empresa innovadora y orientada hacia la calidad y el servicio, habilidades en marketing, en comunicación, en diseño, en I+D aplicada, en gestión de los procesos de calidad y de mejora continua.

La estrategia de **fusión** es la tercera opción elegida, al asignarle casi un tercio de los expertos entrevistados, la consideración de máxima importancia. La estrategia de fusión **serviría para hacer frente a las amenazas de la competencia exterior, del elevado poder de la distribución y de la globalización de los mercados**, serviría para intentar solventar la principal **debilidad del minifundismo y la atomización** del sector y sería una vía para conseguir el principal **objetivo** formulado de **concentrar y asociar** al sector. Esta estrategia podría ser coherente con la estrategia de

cooperación empresarial, con la estrategia de diferenciación, con la estrategia de liderazgo en costes, con las estrategias de crecimiento, con las estrategias de estabilidad y supervivencia y con la estrategia de enfoque.

Para desarrollar estrategias de fusión **deberían realizarse cambios en las estructuras organizativas, en los procesos, en los sistemas, en las personas y en la cultura** empresarial bastante delicados de implementar, ya que el individualismo del sector está presente y las dificultades de las empresas para compartir objetivos hacen mella, así como los miedos a la pérdida de autonomía y la pérdida de protagonismo que actuarían dificultando el éxito de esta estrategia.

La estrategia de **liderazgo en costes** es la cuarta opción estratégica elegida por los expertos entrevistados. Esta estrategia es **coherente con las amenazas de la competencia exterior, generalmente de menores precios**, del elevado poder de la distribución, y la debilidad del minifundismo y la atomización del sector. Sería una estrategia de ataque no adecuada para conseguir el primer objetivo de concentrar y asociar a las empresas del sector, ya que con la guerra de precios lo único que se conseguiría es destruir empresas y disminuir rentabilidades y márgenes para las empresas y los agricultores. No sería una estrategia coherente con la estrategia de diferenciación, habría que optar únicamente por una de ellas. También es una estrategia que exigiría fuertes cambios en las estructuras organizativas, hacia una mayor centralización de las decisiones, cambios en los procesos y sistemas, con especial orientación hacia los sistemas productivos de bajo coste, las nuevas tecnologías, los fuertes mecanismos de control de costes y cambios en las personas y en la cultura empresarial.

El **crecimiento** como opción estratégica general ocupa la **última posición** en importancia entre los expertos entrevistados. Esta estrategia **es coherente con el análisis del entorno general y competitivo realizado y con el análisis de la situación interna de las empresas del sector**, así mismo permitiría conseguir el **objetivo de concentrar y asociar a las empresas del sector y de crear imagen de marca**. Sería totalmente coherente con las estrategias de cooperación empresarial, diferenciación y fusión señaladas con anterioridad. Exigiría algunos **cambios** en la estructura organizativa de las empresas, dotándola de una mayor centralización estratégica y una mayor descentralización funcional o de los negocios, también exigiría cambios en los sistemas y procesos, especialmente en los de planificación y control y en las personas y la cultura empresarial.

4.10.2.1.- Importancia de la aplicación de estrategias según el tipo de entidad.

CUADRO 4.26.- IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|-----------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| CRECIMIENTO | | | | | | |
| Mínima importancia | 3,0 | 2,2 | - | - | 6,7 | - |
| Poca importancia | 13,9 | 17,4 | - | 10,0 | 13,3 | 12,5 |
| Importancia media | 30,7 | 32,6 | 14,3 | 40,0 | 30,0 | 25,0 |
| Importancia alta | 38,6 | 41,3 | 42,9 | 40,0 | 33,3 | 37,5 |
| Máxima importancia | 13,9 | 6,5 | 42,9 | 10,0 | 16,7 | 25,0 |
| BAJOS COSTES | | | | | | |
| Mínima importancia | 8,9 | 6,5 | 14,3 | 10,0 | 13,3 | - |
| Poca importancia | 18,8 | 15,2 | 14,3 | 10,0 | 20,0 | 50,0 |
| Importancia media | 20,8 | 19,6 | 28,6 | 20,0 | 20,0 | 25,0 |
| Importancia alta | 21,8 | 19,6 | 28,6 | 50,0 | 20,0 | - |
| Máxima importancia | 29,7 | 39,1 | 14,3 | 10,0 | 26,7 | 25,0 |
| DIFERENCIACION | | | | | | |
| Mínima importancia | 1,0 | 2,2 | - | - | - | - |
| Poca importancia | 14,9 | 19,6 | 14,3 | 10,0 | 13,3 | - |
| Importancia media | 20,8 | 30,4 | - | - | 20,0 | 12,5 |
| Importancia alta | 28,7 | 19,6 | 14,3 | 50,0 | 30,0 | 62,5 |
| Máxima importancia | 34,7 | 28,3 | 71,4 | 40,0 | 36,7 | 25,0 |
| COOPERACION | | | | | | |
| Mínima importancia | 2,0 | 4,3 | - | - | - | - |
| Poca importancia | 4,0 | 2,2 | - | - | 10,0 | - |
| Importancia media | 11,9 | 8,7 | 28,6 | 10,0 | 13,3 | 12,5 |
| Importancia alta | 33,7 | 23,9 | 42,9 | 50,0 | 33,3 | 62,5 |
| Máxima importancia | 48,5 | 60,9 | 28,6 | 40,0 | 43,3 | 25,0 |
| FUSION | | | | | | |
| Mínima importancia | 12,9 | 8,7 | 28,6 | 20,0 | 16,7 | - |
| Poca importancia | 8,9 | 6,5 | 28,6 | 20,0 | 6,7 | - |
| Importancia media | 20,8 | 8,7 | 42,9 | 30,0 | 26,7 | 37,5 |
| Importancia alta | 25,7 | 26,1 | - | 20,0 | 30,0 | 37,5 |
| Máxima importancia | 31,7 | 50,0 | - | 10,0 | 20,0 | 25,0 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Las prioridades estratégicas de los expertos entrevistados procedentes de las **cooperativas** varían en alguna medida de las manifestadas a nivel general y se inclinan, concediendo máxima importancia a la cooperación empresarial como primera opción, la fusión como segunda y la estrategia de bajos costes como tercera opción.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas** también manifiestan unas prioridades estratégicas distintas a las expresadas a nivel general, concediendo máxima importancia a la estrategia de diferenciación, en segundo lugar a la estrategia de crecimiento y en tercer lugar a la estrategia de cooperación empresarial.

Las prioridades de los expertos procedentes de **empresas distribuidoras** respecto a las estrategias a seguir por las empresas comercializadoras también varían, situando las estrategias de cooperación empresarial y diferenciación como de mayor importancia. En tercer lugar se sitúa la estrategia de bajos costes.

Los expertos entrevistados procedentes de **instituciones privadas** manifiestan las mismas prioridades que los expertos de las empresas distribuidoras, situando en primer lugar las estrategias de cooperación empresarial, en segundo lugar las de diferenciación y en tercer lugar las de bajos costes.

Los expertos entrevistados procedentes de **instituciones públicas** conceden como importancia máxima la misma posición a todas las estrategias enumeradas y como importancia alta se inclinan en primer lugar por las estrategias de cooperación y diferenciación.

4.10.2.2.- Importancia de la aplicación de estrategias según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.27.- IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|-----------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| CRECIMIENTO | | | | |
| Mínima Importancia | 3,0 | 5,3 | - | - |
| Poca Importancia | 13,9 | 15,8 | 20,0 | - |
| Importancia media | 30,7 | 31,6 | 28,6 | 28,6 |
| Importancia alta | 38,6 | 42,1 | 40,0 | 42,9 |
| Máxima Importancia | 13,9 | 5,3 | 11,4 | 28,6 |
| BAJOS COSTES | | | | |
| Mínima Importancia | 8,9 | 10,5 | 8,6 | 7,1 |
| Poca Importancia | 18,8 | 15,8 | 11,4 | 14,3 |
| Importancia media | 20,8 | 26,3 | 20,0 | 21,4 |
| Importancia alta | 21,8 | 15,8 | 25,7 | 21,4 |
| Máxima Importancia | 29,7 | 31,6 | 34,3 | 35,7 |
| DIFERENCIACION | | | | |
| Mínima Importancia | 1,0 | - | 2,9 | - |
| Poca Importancia | 14,9 | 15,8 | 17,1 | 21,4 |
| Importancia media | 20,8 | 42,1 | 20,0 | 21,4 |
| Importancia alta | 28,7 | 15,8 | 20,0 | 35,7 |
| Máxima Importancia | 34,7 | 26,3 | 40,0 | 21,4 |
| COOPERACION | | | | |
| Mínima Importancia | 2,0 | 5,3 | 2,9 | - |
| Poca Importancia | 4,0 | - | 2,9 | 7,1 |
| Importancia media | 11,9 | 10,5 | 14,3 | 7,1 |
| Importancia alta | 33,7 | 26,3 | 25,7 | 42,9 |
| Máxima Importancia | 48,5 | 57,9 | 54,3 | 42,9 |
| FUSION | | | | |
| Mínima Importancia | 12,9 | 5,3 | 17,1 | 14,3 |
| Poca Importancia | 8,9 | 10,5 | 5,7 | 14,3 |
| Importancia media | 20,8 | - | 17,1 | 28,6 |
| Importancia alta | 25,7 | 31,6 | 28,6 | 14,3 |
| Máxima Importancia | 31,7 | 52,6 | 31,4 | 28,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Las posiciones que los expertos entrevistados (según el volumen de ventas de la empresa de procedencia) conceden a las estrategias de crecimiento y de bajos costes es de valorarla como de máxima importancia en un porcentaje mayor a medida que aumenta el volumen de ventas de las empresas de procedencia.

Las estrategias de cooperación empresarial y fusión ocurre justo a la inversa: siguiendo una cierta lógica de planteamientos por el tamaño, se le concede máxima importancia por un porcentaje de expertos entrevistados mayor a medida que disminuye el volumen de ventas de las empresas de procedencia.

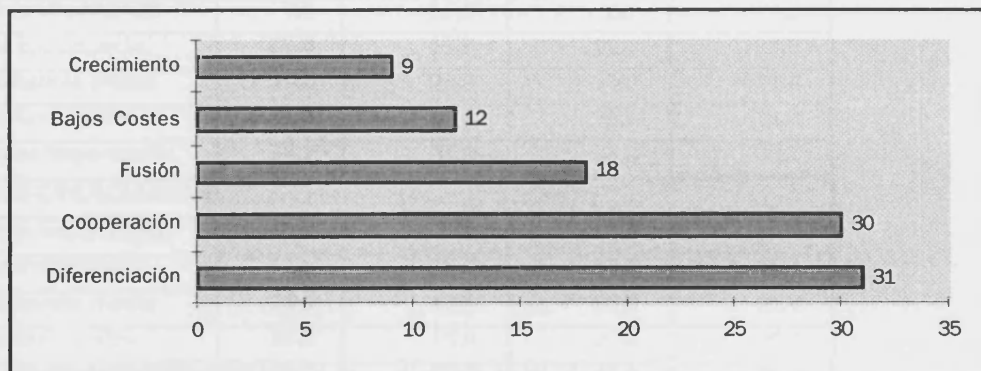
Las contestaciones de los expertos entrevistados con respecto a la estrategia de diferenciación tienen un planteamiento distinto. Son los expertos entrevistados procedentes de las empresas con volumen de ventas entre 800 y 3500 millones de pesetas los que más se inclinan a conceder máxima importancia a esta estrategia, seguidos de los que proceden de las empresas de menos de 800 millones y finalmente de los que proceden de empresas de más de 3.500 millones de pesetas.

4.10.3.- Estrategia con mayor adecuación a las características de la empresa valenciana.

Las contestaciones de los expertos entrevistados en relación a las estrategias que más se adecúan a las características de las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano, confirma una cierta idea de coherencia de las estrategias elegidas con la reflexión estratégica realizada y a su vez con la misión de las empresas del sector y los objetivos a conseguir.

En este sentido, las opiniones de los expertos se reflejan en el cuadro siguiente:

CUADRO 4.28.- ESTRATEGIA CON MAYOR ADECUACIÓN A LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA VALENCIANA.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los expertos entrevistados al tener que elegir **la estrategia que más se adecúa a las características de las empresas comercializadoras valencianas se inclinan en primer lugar por la estrategia de diferenciación, seguida muy de cerca de la estrategia de cooperación empresarial.** Como puede comprobarse, casi existe una total coincidencia con las opiniones manifestadas con respecto a la selección de estrategias comentadas en el punto anterior. La ligera diferencia más favorable respecto al seguimiento de las estrategias de diferenciación puede explicarse porque los inconvenientes y dificultades de su aplicación son menores que los de la estrategia de cooperación empresarial.

Las **estrategias de fusión, se consideran en tercer lugar** como las que más se adecúan a las características de las empresas hortofrutícolas valencianas, como se puede analizar, ocupa idéntica posición que en el punto anterior, señalando un alto nivel de coincidencia entre los expertos entrevistados.

Las **estrategias de bajos costes y de crecimiento, por este orden, ocupan las siguientes posiciones**, en cuanto a prioridad en la adecuación de la estrategia a las características de la empresa valenciana, según la opinión

manifestada por los expertos entrevistados, que también coincide con la señalada en el punto anterior.

4.10.3.1.- Estrategia con mayor adecuación a las características de la empresa valenciana según el tipo de entidad.

CUADRO 4.29.- ESTRATEGIA CON MAYOR ADECUACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA VALENCIANA SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|----------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Diferenciación | 31,0 | 17,4 | 42,9 | 30,0 | 37,9 | 75,0 |
| Cooperación | 30,0 | 34,8 | 14,3 | 30,0 | 34,5 | - |
| Fusión | 18,0 | 28,3 | - | - | 13,8 | 12,5 |
| Bajos costes | 12,0 | 15,2 | 14,3 | 20,0 | 6,9 | - |
| Creclimiento | 9,0 | 4,3 | 28,6 | 20,0 | 6,9 | 12,5 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los expertos entrevistados procedentes de **cooperativas** plantean la estrategia de cooperación empresarial como primera opción estratégica que más se adecúa a las características de la empresa valenciana. Seguramente estará primando en este colectivo de expertos su preocupación por el tamaño, frente al poder de la gran distribución y también la capacidad, posibilidades y experiencia que las cooperativas tienen para cooperar, al tiempo que permitiría potenciar los consorcios y cooperativas de segundo grado existentes y eliminaría en parte la competencia que se realizan entre sí las cooperativas y la competencia de éstas con ANECOOP.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas** se inclinan por la estrategia de diferenciación como la que más se adecúa a las características de la empresa valenciana, -a mayor proximidad a las demandas de los clientes y la necesidad de hacer frente a la competencia que proviene del exterior y la de los productos sustitutos puede explicar en mayor medida esta inclinación-.

La opinión de los expertos entrevistados que proceden de **empresas distribuidoras** coincide en situar en primer lugar, y con el mismo porcentaje, a las estrategias que las cooperativas y empresas privadas han situado en primer lugar: estrategia de cooperación empresarial y estrategia de diferenciación.

Los expertos entrevistados procedentes de **instituciones privadas** y de **instituciones públicas** también opinan que la estrategia de diferenciación es la que más se adecúa a las características de la empresa valenciana. Cabe en este aspecto señalar que ningún experto procedente de instituciones públicas haya expresado la estrategia de cooperación empresarial como la de mayor adecuación a las características de la empresa valenciana.

También merece destacar que ningún experto procedente de empresas distribuidoras y de empresas privadas haya considerado la estrategia de fusión como la más adecuada a las características de la empresa valenciana, lo que significa que entre estas empresas pueden producirse fuertes resistencias a la fusión.

4.10.3.2.- Estrategia con mayor adecuación a las características de la empresa valenciana según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.30.- ESTRATEGIA CON MAYOR ADECUACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA VALENCIANA SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|----------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Diferenciación | 31,0 | 26,3 | 14,3 | 28,6 |
| Cooperación | 30,0 | 36,8 | 37,1 | 28,6 |
| Fusión | 18,0 | 21,1 | 25,7 | 7,1 |
| Bajos costes | 12,0 | 10,5 | 20,0 | 7,1 |
| Crecimiento | 9,0 | 5,3 | 2,9 | 28,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Como se puede comprobar en el cuadro anterior, las opiniones de los expertos entrevistados procedentes de **empresas con volúmenes de ventas inferiores a los 3.500 millones** de pesetas se inclinan más por las estrategias de cooperación y fusión empresarial que los expertos procedentes de empresas de volúmenes superiores, cuestión explicable inicialmente por la lógica del tamaño, aunque si se compara este tamaño de las grandes empresas comercializadoras y su nivel de concentración con el de las grandes empresas de la distribución comercial y su nivel de concentración, la comparación es muy desfavorable para las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano.

También se puede ver que los expertos entrevistados procedentes de **empresas de más de 3.500 millones de pesetas de ventas** se inclinan más por las estrategias de diferenciación y de crecimiento, que los expertos procedentes de empresas con volúmenes inferiores. El mayor contacto que estas empresas tienen con las grandes empresas distribuidoras y las exigencias que plantean es lo que puede justificar esta posición.

Aunque cada empresa a nivel individual seleccione la estrategia más adecuada de acuerdo con los criterios de selección enumerados, como conclusión a nivel general se puede afirmar que **las estrategias que más se adecúan al análisis del entorno general y competitivo y al diagnóstico de la situación interna** de las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano **y a los objetivos generales** enumerados **son** las estrategias de **diferenciación** unida a la estrategia de **enfoque de mercados** y a las estrategias de **cooperación** empresarial y **fusión** empresarial.

4.11.- Cambios que deberían producirse en el sector.

Después de haber definido los objetivos y las estrategias que deberán implementar las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas, procede plantear los cambios que las empresas deberán realizar para que se apliquen con éxito las estrategias propuestas.

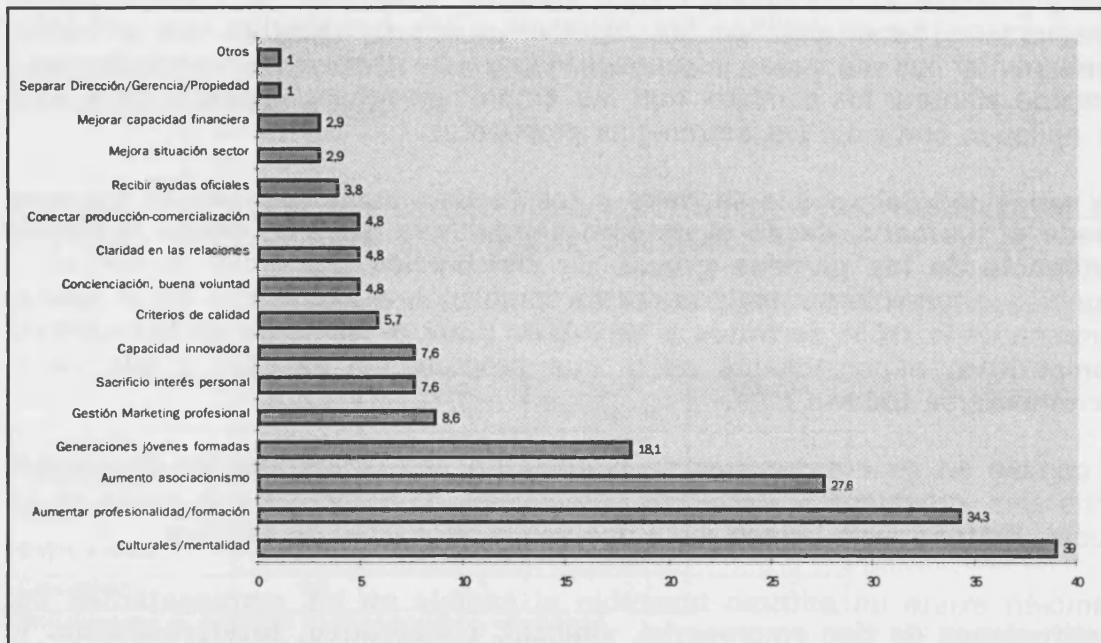
La necesidad del cambio se debe a las fuertes presiones que se ejercen desde el mercado, desde el entorno competitivo general, desde la fuerte influencia de los grandes grupos de distribución comercial alimentaria. También el cambio se justifica por la aprobación en el marco de la Unión Europea de la **OCM de frutas y hortalizas** y por el **aumento de la rivalidad competitiva**, especialmente de la que **procede del exterior** y que va a incrementarse todavía más.

El cambio en general también se justifica por las **voluntades de directores** generales, presidentes, directores comerciales de empresas que están en el Sector Hortofrutícola Valenciano y que ven la necesidad de cambiar.

También existe un **entorno favorable al cambio en los representantes de instituciones de tipo empresarial, sindical, cooperativo, interprofesional y político** relacionados con el sector, sus apoyos al cambio han sido manifestados a lo largo de las entrevistas mantenidas.

Se puede observar, por tanto, que existe la **necesidad de cambiar** y que el sector dispone de **agentes de cambio, internos** de las empresas del sector y **externos** procedentes de entidades e instituciones relacionadas, dispuestos a apoyar un proceso de cambio. Se va a analizar ahora las opiniones de los expertos entrevistados respecto a los cambios que se deberán producir en las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano. Estas opiniones quedan reflejadas en el siguiente cuadro:

CUADRO 4.31.- CAMBIOS QUE DEBERÍAN PRODUCIRSE EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados. Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 cambio.

Son los cambios **culturales y de mentalidad** los más señalados por los expertos entrevistados. Para plantear estos cambios culturales y de mentalidad el primer paso sería conocer la cultura de la empresa a nivel individual, analizar el grado de congruencia entre la estrategia definida y la cultura empresarial existente y plantear un proceso de cambio de la cultura actual a la nueva cultura a implantar que favorezca la implementación de la estrategia elegida. Los cambios culturales deberán ser lentos, continuos y planificados⁹. Una estrategia de diferenciación exige cambios en la orientación de la innovación, en la mejora del servicio, en la mejora de la calidad, en las prestaciones del producto, en la aplicación la marca y en la orientación al cliente y al consumidor.

Los cambios referidos al **aumento de la profesionalidad y de la formación** y a la incorporación de **generaciones jóvenes formadas**, señaladas por los expertos entrevistados en segundo y cuarto lugar, hacen incidencia en dos aspectos que se han planteado como fundamentales en el proceso de selección de estrategias, son los aspectos referidos a los sistemas y a las personas. Habría que adecuar los sistemas de planificación, organización, control y también provocar procesos de formación y de incorporación de profesionales jóvenes, vocacionados y con ilusión en el sector.

El tercer cambio referido al **aumento del asociacionismo**, señalado por más de uno de cada cuatro expertos entrevistados, está relacionado con la

⁹ Consultar en Quintanilla (1995).

necesidad de conseguir tamaño de empresa en el sector, identificado como uno de los factores clave de éxito, utilizado para contrarrestar la fuerza de las grandes empresas de distribución comercial alimentaria y también es un cambio básico para implementar la estrategia de cooperación empresarial, que se ha señalado como una de las estrategias principales.

El **resto de cambios** señalados por los expertos entrevistados, aunque con menor intensidad, tienen su importancia; entre ellos se señala por su complementariedad el desarrollo de una gestión de marketing profesional, el fomento de la capacidad innovadora y de los criterios de calidad, ya señalados anteriormente entre los cambios culturales y de mentalidad, la concienciación, la buena voluntad y la claridad en las relaciones así como la conexión de la producción con la comercialización, necesario para cualquier estrategia enumerada.

4.11.1.- Cambios que deberían producirse en las empresas del sector según el tipo de entidad.

CUADRO 4.32.- CAMBIOS QUE DEBERÍAN PRODUCIRSE EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|--------------------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Culturales/mentalidad | 39,0 | 42,6 | 25,0 | 27,3 | 43,3 | 33,3 |
| Aumentar profesionalidad/formación | 34,3 | 29,8 | 50,0 | 27,3 | 40,0 | 33,3 |
| Aumento asociacionismo | 27,6 | 29,8 | 12,5 | 36,4 | 23,3 | 33,3 |
| Generaciones jóvenes formadas | 18,1 | 14,9 | 50,0 | - | 26,7 | - |
| Gestión Marketing profesional | 8,6 | - | - | 9,1 | 16,7 | 33,3 |
| Sacrificio Interés personal | 7,6 | 10,6 | - | 9,1 | 6,7 | - |
| Capacidad Innovadora | 7,6 | 8,5 | - | 9,1 | 6,7 | 11,1 |
| Criterios de calidad | 5,7 | - | 25,0 | 9,1 | 10,0 | - |
| Concienciación, buena voluntad | 4,8 | 8,5 | - | - | - | 11,1 |
| Claridad en las relaciones | 4,8 | 4,3 | 12,5 | - | 6,7 | - |
| Conectar producción-comercialización | 4,8 | 4,3 | 12,5 | 9,1 | 3,3 | - |
| Recibir ayudas oficiales | 3,8 | 2,1 | - | - | 3,3 | 22,2 |
| Mejora situación sector | 2,9 | 2,1 | - | 9,1 | 3,3 | - |
| Mejorar capacidad financiera | 2,9 | - | 12,5 | 9,1 | - | 11,1 |
| Separar Dirección/Gerencia/Propiedad | 1,0 | - | - | - | - | 11,1 |
| Otros | 1,0 | - | - | 9,1 | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 cambio.

Los tres primeros **cambios** señalados por los expertos entrevistados que deberían producirse en las empresas del sector: **culturales/mentalidad, aumentar profesionalidad/formación y aumento del asociacionismo, han sido señalados por expertos que proceden de todas las entidades**, con bastantes coincidencias respecto a los porcentajes de respuesta.

Los expertos procedentes de **empresas cooperativas** y de instituciones privadas son los que más énfasis han puesto en la necesidad de realizar cambios a nivel cultural y de mentalidad porque son más conscientes de la necesidad de estos cambios para desarrollar las estrategias de cooperación, diferenciación y fusión que habían señalado.

Las diferencias significativas respecto a los porcentajes de respuesta se producen en los expertos entrevistados procedentes de las **empresas privadas** que valoran menos que la media los cambios culturales y de mentalidad y de aumento del asociacionismo y más que la media respecto a la necesidad de realizar cambios para aumentar profesionalidad/formación.

También los expertos entrevistados procedentes de **empresas distribuidoras** valoran menos que la media los cambios culturales/mentalidad a realizar y más que la media los cambios referidos al aumento del asociacionismo.

La incorporación de generaciones jóvenes formadas es un cambio que no ha sido señalado por ningún experto entrevistado procedente de empresa distribuidora ni de instituciones públicas, sin embargo es uno de los cambios más señalados por los expertos procedentes de empresas privadas, tal vez por tratarse de empresas familiares con primeras generaciones en edades avanzadas que necesitan iniciar procesos de sucesión y sobre todo de un relevo generacional en los puestos directivos.

4.11.2.- Cambios que deberían producirse en las empresas del sector según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.33.- CAMBIOS QUE DEBERÍAN PRODUCIRSE EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|--------------------------------------|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Culturales/mentalidad | 39,4 | 47,4 | 35,3 | 38,9 |
| Aumentar profesionalidad/formación | 32,4 | 21,1 | 41,2 | 27,8 |
| Aumento asociacionismo | 28,2 | 47,4 | 11,8 | 38,9 |
| Generaciones jóvenes formadas | 18,3 | 5,3 | 20,6 | 27,8 |
| Gestión Marketing profesional | 2,8 | - | 5,9 | - |
| Sacrificio Interés personal | 7,0 | 10,5 | 5,9 | 5,6 |
| Capacidad Innovadora | 5,6 | 5,3 | 8,8 | - |
| Criterios de calidad | 4,2 | - | 5,9 | 5,6 |
| Concienciación, buena voluntad | 5,6 | 15,8 | 2,9 | - |
| Claridad en las relaciones | 4,2 | - | 5,9 | 5,6 |
| Conectar producción-comercialización | 5,6 | - | 5,9 | 11,1 |
| Recibir ayudas oficiales | 1,4 | - | 2,9 | - |
| Mejora situación sector | 2,8 | 5,3 | 2,9 | - |
| Mejorar capacidad financiera | 2,8 | - | 2,9 | 5,6 |
| Separar Dirección/Gerencia/Propiedad | - | - | - | - |
| Otros | 1,4 | - | - | 5,6 |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 cambio.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el cambio referido a aumentar profesionalidad/formación, está más expresado por los expertos entrevistados procedentes de **empresas con volúmenes de facturación de entre 800 y 3500 millones** de pesetas.

El cambio del aumento del asociacionismo está bastante menos explicitado que la media en expertos entrevistados que proceden de empresas de entre 800 y 3500 millones de pesetas de volumen de ventas y más expresado en los expertos entrevistados procedentes del resto de empresas, especialmente en los procedentes de empresas con un volumen de ventas de menos de 800 millones de pesetas.

El cambio que se refiere a la incorporación de generaciones jóvenes formadas está muy poco expresado por expertos entrevistados que proceden de empresas de menos de 800 millones de pesetas de ventas y su porcentaje aumenta a medida que aumenta el volumen de ventas de las empresas de procedencia de los expertos entrevistados, especialmente en las de más de 3500 millones de ventas de facturación. La incorporación de generaciones jóvenes formadas podría rejuvenecer el Sector Hortofrutícola Valenciano, incorporando sabia nueva con planteamientos emprendedores para poder implementar el cambio.

4.12.- Medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas.

Interesa en este apartado conseguir las opiniones de los expertos entrevistados del Sector Hortofrutícola Valenciano respecto al papel a desempeñar por las administraciones e instituciones públicas relacionadas con el sector. ¿Qué medidas deberían aplicar para asegurar su futuro con las estrategias propuestas?

Históricamente el Sector Hortofrutícola Valenciano ha sido de los menos apoyados, en comparación con su grado de participación en la producción final agraria y de la población que emplea, por parte de las administraciones e instituciones públicas.

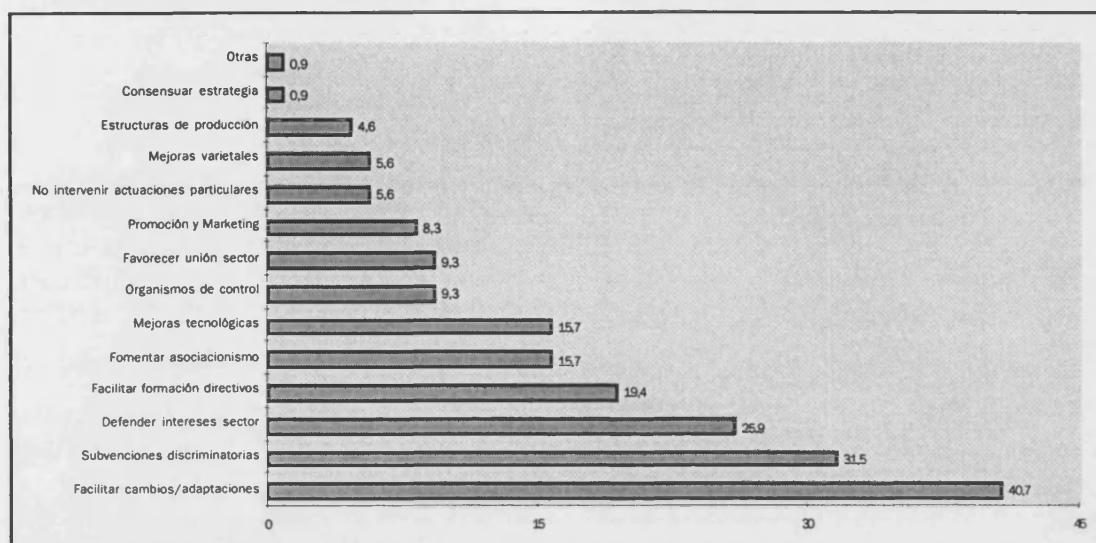
Con la aprobación de la **reforma de la OCM de frutas y hortalizas** esta situación puede cambiar y como se ha señalado anteriormente, aunque no satisfaga plenamente las aspiraciones del sector, puede crear un marco de relaciones y ayudas que contribuya a superar con éxito los desafíos con los que se va a encontrar el sector en los próximos años.

Tanto en el pasado como en los años presentes, el Sector Hortofrutícola Valenciano ha estado y está muy orientado hacia la exportación de sus producciones, principalmente al resto de países de la Unión Europea, proporcionando excelentes volúmenes de divisas para la Comunidad Valenciana y el Estado Español.

A su vez, la **Unión Europea es la primera zona del mundo importadora de frutas y hortalizas, con un gran y creciente potencial de compra**, de productos variados de las distintas latitudes del mundo, a buenos precios, generando para las empresas comercializadoras del mundo un **mercado muy atractivo** y para las empresas valencianas un mercado **de elevada rivalidad competitiva**.

En este marco general de referencia es lógico que las administraciones e instituciones públicas deban plantearse su intervención, las aportaciones de los expertos entrevistados respecto a las medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas se reflejan en el siguiente cuadro:

CUADRO 4.34.- MEDIDAS A APLICAR POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS.



Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 medida.

Los expertos entrevistados sitúan como medida más aceptada la de **facilitar los cambios y adaptaciones necesarias** a realizar por las empresas del sector. Es una medida que confiere a las administraciones e instituciones públicas un papel de agente animador y facilitador de los cambios y adaptaciones que deban realizarse, en contraposición a otros papeles más intervencionistas que a veces se reclama de las administraciones e instituciones públicas.

La segunda medida que los expertos entrevistados proponen es continuación de la anterior y tiene un carácter más económico, la medida es **conceder ayudas y subvenciones discriminando a las empresas en función de la aplicación de las estrategias enumeradas**. Tiene sentido que las ayudas y subvenciones que el sector dispone se concedan, pero con un planteamiento claro y discriminatorio que ayuden a la consecución de las estrategias que puedan asegurar el futuro del sector.

La tercera medida señalada por uno de cada cuatro expertos entrevistados es la de **apoyar y defender los intereses del sector**. Aquí se le confiere a las administraciones e instituciones públicas un papel reivindicativo y de presión frente a la propia administración o institución o frente a otras administraciones e instituciones públicas de rango superior. Un ejemplo repetidamente señalado durante el proceso de entrevistas con los expertos entrevistados es el papel reivindicativo y de mayor presión que deberían haber mantenido en el proceso negociador de la reforma de la OCM de frutas y hortalizas.

Facilitar la formación de directivos es la cuarta medida señalada por los expertos entrevistados, conscientes de que la formación de los directivos puede permitir avances cualitativos en las empresas del sector. Esta formación permitiría elevar el nivel de profesionalidad de los directivos y a su vez utilizar técnicas de gestión más acordes con los mercados y con la competencia con la que tienen que luchar las empresas valencianas.

Los expertos entrevistados también plantean, como quinta y sexta medidas, el **fomento del asociacionismo empresarial** y el **apoyo de mejoras tecnológicas**. Ambas medidas a aplicar por parte de administraciones e instituciones públicas van completamente ligadas a los objetivos enumerados de concentrar, asociar y dimensionar a las empresas del sector y de invertir en I+D y realizar innovaciones en producto y presentación.

Otras medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas señaladas por un menor número de expertos entrevistados son las siguientes: **apoyar la creación de organismos especiales de control** y seguimiento del sector, **favorecer la unión del sector**, realizar una labor de **promoción y marketing genérico** del sector, no intervenir en el sector en lo que respecta a actuaciones particulares, apoyar la introducción de **mejoras varietales**, introducir medidas tendentes a la **reforma de las estructuras de producción** y finalmente realizar una **labor de consenso de la estrategia a implementar** por parte de las empresas del sector.

4.12.1.- Medidas a aplicar por parte de las Administraciones e instituciones públicas según el tipo de entidad.

CUADRO 4.35.- MEDIDAS A APLICAR POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS SEGÚN LA ENTIDAD.

| | TOTAL | Cooperativa | Empresa Privada | Empresa Distribuidora | Institución Privada | Institución Pública |
|--|-------|-------------|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Facilitar cambios/adaptaciones | 40,7 | 49,0 | 25,0 | 18,2 | 43,3 | 30,0 |
| Subvenciones discriminatorias | 31,5 | 40,8 | 12,5 | 27,3 | 30,0 | 10,0 |
| Defender intereses sector | 25,9 | 24,5 | 62,5 | 36,4 | 16,7 | 20,0 |
| Facilitar formación directivos | 19,4 | 16,3 | 12,5 | 9,1 | 23,3 | 40,0 |
| Fomentar asociacionismo | 15,7 | 12,2 | - | 9,1 | 23,3 | 30,0 |
| Mejoras tecnológicas | 15,7 | 14,3 | 12,5 | 18,2 | 16,7 | 20,0 |
| Organismos de control | 9,3 | 4,1 | 12,5 | 27,3 | 13,3 | - |
| Favorecer unión sector | 9,3 | 16,3 | 12,5 | - | - | 10,0 |
| Promoción y Marketing | 8,3 | - | - | 18,2 | 16,7 | 20,0 |
| No intervenir actuaciones particulares | 5,6 | 8,2 | 12,5 | - | 3,3 | - |
| Mejoras varietales | 5,6 | 10,2 | 12,5 | - | - | - |
| Estructuras de producción | 4,6 | 2,0 | - | 9,1 | 6,7 | 10,0 |
| Consensuar estrategia | 0,9 | 2,0 | - | - | - | - |
| Otras | 0,9 | - | - | - | 3,3 | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 medida.

Se puede observar que existen algunas diferencias respecto a las medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas en función de la entidad de pertenencia de los expertos entrevistados.

Las cuatro primeras medidas señaladas han sido propuestas por expertos procedentes de todas las entidades, aunque con diferencias porcentuales respecto a su nivel de respuesta. De la primera medida propuesta de facilitar los cambios y adaptaciones necesarios a realizar por las empresas del sector, son los expertos entrevistados procedentes de cooperativas los que se manifiestan en el porcentaje más elevado y los que proceden de empresas distribuidoras los que expresan los niveles más bajos.

La medida de conceder ayudas y subvenciones discriminando la aplicación de estrategias, también son los expertos entrevistados procedentes de **cooperativas** los que obtienen los niveles más altos y los que proceden de instituciones públicas y empresas privadas los que consiguen los menores niveles.

Respecto a la medida propuesta de apoyar y defender los intereses del sector, son los expertos entrevistados procedentes de **empresas privadas** los que manifiestan un mayor porcentaje de adhesión a la medida y los que proceden de instituciones privadas los que manifiestan los niveles más bajos.

De la cuarta medida señalada de facilitar la formación de directivos son los expertos entrevistados procedentes de **instituciones públicas** los que más se manifiestan a favor de esta medida y los que proceden de empresas distribuidoras los que menos apoyan dicha medida. Los expertos entrevistados procedentes de empresas privadas y cooperativas que serían los receptores de esta formación, mantienen posiciones inferiores a la media.

Es de destacar que la quinta medida expresada por los expertos entrevistados de fomentar el asociacionismo empresarial no haya sido señalada por ningún experto procedente de empresa privada, tal vez porque se entienda que este fomento pueda ser más aprovechado por las cooperativas, aunque conviene señalar que las empresas privadas también pueden y deben asociarse y en ese sentido pueden tener las mismas necesidades y conseguir ventajas similares a las de las cooperativas.

La medida expresada de apoyar mejoras tecnológicas ha sido señalada por expertos entrevistados procedentes de todas las entidades con porcentajes similares. lo que demuestra que es una medida con amplio consenso por parte de expertos que ocupan distintas posiciones.

En el resto de medidas merece destacar que ningún experto entrevistado procedente de empresas privadas y cooperativas ha propuesto la medida de realizar labores de promoción y marketing genérico en el sector y en contrapartida son los únicos que han propuesto la introducción de medidas de apoyo de mejoras varietales.

4.12.2.- Medidas a aplicar por parte de las Administraciones e instituciones públicas según el tamaño de la entidad.

CUADRO 4.36.- MEDIDAS A APLICAR POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.

| | TOTAL | Menos 800 Mill. | Entre 800-3500 Mill. | Más de 3500 Mill. |
|--|-------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Facilitar cambios/adaptaciones | 41,1 | 52,6 | 36,1 | 38,9 |
| Subvenciones discriminatorias | 34,2 | 52,6 | 27,8 | 27,8 |
| Defender intereses sector | 31,5 | 15,8 | 38,9 | 33,3 |
| Facilitar formación directivos | 13,7 | 15,8 | 16,7 | 5,6 |
| Fomentar asociacionismo | 11,0 | 15,8 | 11,1 | 5,6 |
| Mejoras tecnológicas | 12,3 | 10,5 | 16,7 | 5,6 |
| Organismos de control | 9,6 | 10,5 | 5,6 | 16,7 |
| Favorecer unión sector | 12,3 | 10,5 | 16,7 | 5,6 |
| Promoción y Marketing | 2,7 | - | 2,8 | 5,6 |
| No intervenir actuaciones particulares | 6,8 | - | 5,6 | 16,7 |
| Mejoras varietales | 8,2 | 10,5 | 5,6 | 11,1 |
| Estructuras de producción | 4,1 | - | 5,6 | 5,6 |
| Consensuar estrategia | 1,4 | - | - | 5,6 |
| Otras | - | - | - | - |

Datos expresados en porcentajes del panel de expertos entrevistados.

Los porcentajes acumulados superan el 100% debido a que cada experto tenía la posibilidad de contestar más de 1 medida.

Según se puede observar en el cuadro anterior, son los expertos entrevistados procedentes de **empresas con volúmenes de ventas inferiores a 800 millones de pesetas** los que manifiestan mayores porcentajes respecto a las medidas de cara a facilitar los cambios y adaptaciones necesarias de las empresas del sector, las de conceder ayudas y subvenciones discriminando la aplicación de estrategias y fomentar el asociacionismo empresarial. Su reducida dimensión empresarial hace que demanden de las administraciones e instituciones este tipo de medidas.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas con volúmenes de entre 800 y 3500 millones** de ventas son los que se manifiestan más partidarios que las demás medidas, de apoyar y defender los intereses del sector, de facilitar la formación de directivos, de apoyar mejoras tecnológicas y de favorecer la unión del sector.

Los expertos entrevistados procedentes de **empresas con volúmenes de más de 3500 millones de ventas** se manifiestan con mayor intensidad que los demás respecto a las medidas de crear organismos especiales de control y seguimiento, realizar acciones de promoción y marketing, no intervenir en actuaciones particulares, apoyar mejoras varietales, medidas de reforma de las estructuras de producción y consensuar la estrategia a aplicar.

Bibliografía.-

- Aaker, D. A. (1987): *Management estratégico del Mercado*, Hispano Europea, Barcelona.
- Ansoff, H. I. (1976): *La estrategia de la Empresa*, Editorial Universidad de Navarra.
- Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- CCAE. (1996): *Presente y futuro de la agricultura española*, Edita Confederación de Cooperativas Agrarias de España, Madrid.
- Dussauge, P., Garrette, B., Menguzzato, M. (1996): "Alianzas entre competidores ¡Atención a las repercusiones!", *Harvard-Deusto, Marketing & Ventas* nº16, Septiembre-Octubre, Bilbao.
- FAO, (varios años): "Anuario de Producción", Roma.
- Hamel, G. H. y Prahalad, C. K. (1995): *Compiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- Hermosilla, A., y Solá, J. (1990): *Cómo cooperar*, IMPI, Madrid.
- Kotler, P. (1992): *Dirección de Marketing*, PRENTICE HALL, Madrid.
- Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Julio-agosto, Harvard, p. 45-56.
- López, J. R. (1995): "Agua y desarrollo sostenible", *El Boletín* nº 24, MAPA, Madrid.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- Menguzzato, M. (1992): *La Cooperación Empresarial. Análisis de su proceso*, Edita IMPIVA, Generalitat Valenciana, València.
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Mir, J., Mollá, A. y Martínez, J. A. (1995): *Estrategias de Marketing para el Sector Hortofrutícola Valenciano*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- F. (1987): "Approaching Acquisitions Strategically", *Journal of General Management*, vol. 3, nº3, 1983.
- Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México. (La versión original en inglés, *Competitive Strategy*, es de 1980, The Free Press).
- Quintanilla, I. (1991): *Recursos Humanos y Marketing interno*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Roig Amat, B. (1988): "Actividad y ventajas de las empresas conjuntas", *Cuadernos IMPI*, nº 38 de Julio-Agosto 1988, Madrid.
- Schein, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Strategor (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad*, Masson, Barcelona.

5.- CONCLUSIONES

5.- CONCLUSIONES.

Este capítulo está dedicado a exponer los aspectos más significativos tratados a lo largo de la investigación realizada.

Partiendo de la aproximación al Sector Hortofrutícola Valenciano y de los cambios que se producen en el entorno -cambios que caracterizan este **entorno** del sector como **turbulento**-, se adopta el enfoque de la Dirección Estratégica para analizar cómo una empresa debe ser dirigida ante un entorno de esas características.

Desde el conocimiento del entorno competitivo, se aplica la metodología de la **Dirección Estratégica** a las empresas comercializadoras del **Sector Hortofrutícola Valenciano**, con el fin de realizar un diagnóstico estratégico del sector, definir los objetivos básicos que podrían constituir la base de la misión del sector, identificar las estrategias a aplicar y proponer criterios para seleccionar las estrategias así como los cambios que deberían producirse en las empresas del sector y las medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas.

Fruto del trabajo realizado y de los resultados obtenidos del estudio empírico se han puesto de manifiesto las siguientes conclusiones:

5.1.- A propósito del Sector Hortofrutícola Valenciano.

La producción y el comercio hortofrutícola mundial ha crecido de forma importante en las dos últimas décadas, **desplazándose** parte de la producción desde los países desarrollados **del hemisferio norte hacia** determinados **países del hemisferio sur**.

En 1993, según datos de la FAO, la **producción hortofrutícola mundial** supone **836 millones de toneladas**, de las que **465 millones** son de **hortalizas**, **288 millones** son de **frutas no cítricas** y **83 millones** de toneladas son de **cítricos**. **Asia** es el continente que **concentra la mayor producción hortofrutícola mundial con 402 millones de toneladas** de frutas y hortalizas, **le sigue Europa con 136 millones** de toneladas y a continuación están América del Norte y del Centro con 93 millones de toneladas, África con 83 millones de toneladas y Sudamérica con 71 millones de toneladas.

En hortalizas, los productos más representativos de la producción mundial son los tomates, las coles, las cebollas, las sandías y los pepinos. Los cítricos significan la familia más importante de frutas a nivel mundial, con 83 millones de toneladas producidos en 1993, seguidos de las uvas de mesa, las bananas y las manzanas.

El aspecto más significativo de la evolución de la producción hortofrutícola mundial es el **proceso de deslocalización** que se realiza sobre todo a partir

de los años 80. En 20 años Europa pierde un 4% de volumen de la producción mundial de hortalizas y casi un 10% de la producción mundial de frutas. La disminución de cuota de Europa se compensa con una ganancia de los países en vías de desarrollo, especialmente del continente asiático.

La Unión Europea de los Doce tenía en 1990/92 una producción media anual de 78,1 millones de toneladas de frutas y hortalizas, significando el 9,6% de la producción mundial. La producción de hortalizas era de 47 millones de toneladas y la de frutas de 31 millones de toneladas. Italia, España y Francia son por este orden los tres países principales productores de frutas y hortalizas de la Unión Europea de los Quince.

La producción española de frutas y hortalizas alcanza en 1993 los 18,9 millones de toneladas, siendo la producción de hortalizas de 10,5 millones de toneladas, la de cítricos de 4,8 millones de toneladas y la de frutas no cítricas de 3,6 millones de toneladas.

El comercio mundial de hortalizas, cítricos y frutas ha crecido en la medida que ha aumentado el volumen de producción, la gama de productos, el número de intercambios comerciales y los países intervinientes. En general el comercio mundial de frutas y hortalizas supone entre el 7 y el 9% de la producción mundial, quedando el resto de producción para el consumo interior de los países productores.

En contraposición a la fuerte imagen agrícola de la economía valenciana por la importancia histórica que tuvo en el pasado, el sector agrícola sólo representa en 1994 el 2,8% del Producto Interior Bruto de la Comunidad Valenciana y el 6,8% de la población activa total.

Se ha elegido el sector hortofrutícola en el contexto de la agricultura valenciana por el fuerte peso que tiene en la producción final agraria (67%), en comparación con la de España (28,1%) y con la de la Unión Europea de los Doce (16,4%), según datos referidos a 1992. La producción valenciana de frutas y hortalizas supone unos 5 millones de toneladas (en 1993), que se destinan mayoritariamente (más del 90%) al consumo en fresco.

Las exportaciones agrícolas suponen la primera familia de productos en las exportaciones de la Comunidad, con porcentajes cercanos al 20% en el total de las exportaciones valencianas (el 23,4% en 1992 y el 19,5% en 1995, que suponen 319.151 millones de pesetas), siendo los cítricos los productos estrella. La Comunidad Valenciana es el primer exportador mundial de cítricos: la cuarta parte de los cítricos exportados en el mundo en 1993 eran valencianos.

La producción valenciana de cítricos significa en 1994 unos 3,9 millones de toneladas, suponiendo el 77,3% de la producción española, el 43,7 de la producción de la Europa Occidental y el 4,6% de la producción mundial. De la producción total de cítricos del año, el 60,4% se dedican a la exportación.

Entre los cítricos destacan las **mandarinas valencianas** con una producción en 1994 de 1.664.418 toneladas, el **70,6%** de la producción europea y el **16,7%** de la producción mundial, ostentando el **liderazgo mundial** por tercer año consecutivo.

La **producción valenciana de hortalizas** supuso en 1993, **925.000 toneladas**, significando el **8,3%** de la producción española, el **1,8%** de la producción de la **Unión Europea de los Doce** y el **0,2%** de la producción mundial. De la producción total de hortalizas, se dedicaron a la **exportación el 53,2%** del año referido.

En **frutas no cítricas**, la **producción valenciana** alcanzó en 1993 **341.000 toneladas**, que suponen el **9,6%** de la producción española, el **1,6%** de la producción de la **Unión Europea de los Doce** y el **0,2%** de la producción mundial. De la producción total, se dedica a la **exportación** en 1993 el **32,8%**.

En la **Comunidad Valenciana** existen unas **500 empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas**, **165** de las cuales son Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (**OPFH**), reconocidas y calificadas por la legislación comunitaria para ordenación y regulación del sector. Las **OPFH valencianas** comercializaron en 1994 el **34%** de los cítricos, el **38%** de las **frutas no cítricas** y el **9%** de las **hortalizas**, asociando a unos **80.000 socios** productores, que representaban más del 60% de los productores Titulares de explotaciones.

Las **126 cooperativas** y **30 SAT** (sociedades agrarias de transformación) de la Comunidad Valenciana que desarrollan actividades en el sector hortofrutícola, **comercializaron** en 1993 un total de **1.217.000 toneladas de cítricos**, el **38%** de la producción total, **122.000 toneladas de hortalizas**, el **13%** de su producción y **97.000 toneladas de frutas** que representan aproximadamente el **21%** del total de frutas no cítricas. El **tamaño** de estas entidades es **insuficiente** para las dimensiones requeridas por el sector, especialmente por las grandes empresas de distribución comercial alimentaria.

En el sector cooperativo valenciano **destaca** la cooperativa de segundo grado **ANECOOP**, empresa **líder española** de **comercialización** de productos **hortofrutícolas**, que se encuentra entre las cinco más importantes de la Unión Europea y **primer exportador de cítricos** de la cuenca mediterránea. ANECOOP asocia a 136 cooperativas del estado español, 98 de la Comunidad Valenciana y 28 de otras ocho Comunidades Autónomas, así como a tres consorcios cooperativos que agrupan en total a 18 cooperativas. Dispone de **oficinas en Valencia** y delegaciones en **Murcia, Almería y Sevilla**. Su **red comercial exterior** está formada por **empresas filiales** participadas en **Francia, Alemania e Inglaterra** y **oficinas comerciales** propias en **República Checa, Finlandia, Polonia y Suiza**. En la **campana 95-96** comercializó **407.094 toneladas** de cítricos, hortalizas y frutas no cítricas y alcanzó unas ventas de **37.402 millones de pesetas**.

El **Sector Hortofrutícola Valenciano** está **orientado** preferentemente a la **exportación** y fundamentalmente hacia la **Unión Europea**. En este sentido, son de destacar los procesos de **concentración** de las grandes empresas de **distribución alimentaria** europea, así como la aparición de las **eurocentrales** de compra. En 1992 los **nueve grandes grupos de distribución comercial** organizados en eurocentrales significaron el **50%** de la distribución alimentaria europea.

Por otra parte la **gran distribución**, representada por hipermercados, supermercados, autoservicios y *discounts* significaba en **1991** por término medio el **37% de las ventas de frutas y hortalizas de la Unión Europea**. Habiendo una variación de cuota de España y Grecia que estaban en el nivel más bajo con un 19% de las ventas de frutas y hortalizas a través de la gran distribución, si se compara con Dinamarca con el nivel más elevado, con el 70% de las ventas totales. Los ritmos de crecimiento anual estimado alcanzan cifras próximas al 3%, **estimando** para el año **1995** que la **gran distribución alimentaria europea** concentra alrededor del **50%** de las ventas de frutas y hortalizas de la Unión Europea de los Quince.

5.2.- La Dirección Estratégica aplicada.

En el **entorno turbulento** en el que está inmerso el Sector Hortofrutícola Valenciano, la **Dirección Estratégica** en su triple perspectiva, es decir, **formulando la estrategia** desde la **perspectiva económica** (proceso clásico de formulación de la estrategia) de la empresa, **desde la perspectiva política, integrando** las posiciones de los distintos **actores y grupos de interés** y desde la **perspectiva burocrática**, incluyendo los aspectos de la estructura organizativa, de los procesos, sistemas, personas y la cultura empresarial es un **modelo** adecuado para el **diagnóstico estratégico** y para definir los **objetivos y estrategias** que aseguren el futuro de las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto.

Los **nuevos enfoques de la Dirección Estratégica** incluyen en el diagnóstico estratégico el análisis del **entorno general** y del entorno **competitivo**, el **análisis interno**, haciendo especial referencia a las capacidades de la empresa, a las **competencias esenciales** que posee y al análisis de la **superestructura**. Por otro lado se parte del **Oficio** de la empresa, que a su vez también puede enlazar con las competencias esenciales para así definir la **misión**. Los intereses de los actores y **grupos de influencia** realizan su papel al incidir junto a los demás aspectos en la definición de **objetivos y estrategias** que posteriormente se evaluarán y elegirán para proceder a su implementación convertidas en planes, estructuras organizativas y documentos e instrumentos de control estratégico.

El **Sector Hortofrutícola Valenciano** se encuentra **condicionado**, entre otros, por los efectos de la **reforma de la Política Agrícola Común** de 1992, por los **acuerdos del GATT** de 1994, con la creación de la Organización Mundial del Comercio, con destacadas consecuencias en la **liberalización del comercio mundial de frutas y Hortalizas** y por la **reforma de la OCM** de Frutas y Hortalizas aprobada en Julio de 1996.

Los **cambios** a nivel económico resultantes del **nuevo reglamento de la OCM de Frutas y Hortalizas**, la incidencia de las **ayudas del FEOGA** (Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola), los nuevos **acuerdos** que como consecuencia de la creación de la **Organización Mundial de Comercio** se refieren a los instrumentos de preferencia comunitaria, el **nuevo acuerdo** de la Unión Europea **con Marruecos** de Noviembre de 1995, que reduce los precios de entrada de naranjas, clementinas, tomates, pepinos, alcachofas, calabacines y patatas, también van a tener su incidencia.

El **inicio de las negociaciones** con los **once países¹ de Europa Central y Oriental** para su adhesión a la **Unión Europea**, con 105 millones de habitantes, frente a los 370 millones de la Unión Europea de los Quince y con 60 millones de hectáreas de Superficie Agraria Útil, frente a los 140 millones de la Europa

¹ Albania, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa y Rumania.

de los Quince, va a significar un nuevo reto para la Política Agrícola Común, para la Agricultura española y para la agricultura valenciana en particular.

La utilización de la **biogenética**, **las nuevas técnicas de cultivo**, la utilización de recursos energéticos alternativos, las nuevas aplicaciones y tratamientos de cultivos, la **preocupación por la conservación y defensa del medio ambiente** y la **conservación de la naturaleza**, la fuerte **dependencia del clima y del agua**, los nuevos medios de manipulación, **preenfriado o conservación y transporte de frutas y hortalizas**, son factores de tipo tecnológico y ecológico que también están incidiendo en el sector.

El envejecimiento y la disminución de la población activa agraria valenciana, y la no integración en el sector de jóvenes generaciones con dinamismo, ilusión y profesionalidad capaces de tomar el relevo generacional en el sector puede suponer un peligro para el futuro del mismo.

La disminución de la natalidad, el **envejecimiento general de la población** y la disminución del **tamaño de la unidad familiar** a nivel europeo, la mayor **incorporación de la mujer al trabajo**, el aumento de las comidas fuera de casa, el **cambio en los hábitos de consumo** que está provocando un cambio en el consumo de fruta fresca, la preocupación de los ciudadanos por la salud y el cambio **en los hábitos y lugares de compra** son parte de las tendencias que están imperando en la Unión Europea y que tienen repercusiones en el sector hortofrutícola.

El sector hortofrutícola está formado en general por pequeñas y medianas empresas orientadas hacia la producción, con una gestión poco profesionalizada, con estructuras productivas inadecuadas, con una parcelación excesiva de la producción, con costes de producción, confección y distribución elevados, con bajos niveles de utilización de la investigación y Desarrollo aplicada al sector, con excesivos intermediarios, con estructuras localistas y de poco tamaño y con una falta de aplicación de una política de calidad y de una Dirección Estratégica avanzada.

Las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano están inmersas en todo el proceso de cambio de la industria agroalimentaria europea y de concentración de las empresas de distribución comercial. Este proceso está provocando que las empresas tomen una nueva dimensión, con el marco europeo como referencia, eliminando intermediarios, reestructurando actividades y concentrando o creando grupos de fabricantes.

En esta situación de encrucijada por la que atraviesan las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano, la aplicación de la Dirección Estratégica puede ser muy conveniente y de gran utilidad para asegurar su supervivencia y el éxito de las empresas a nivel individual y del sector en su conjunto.

3.- Conclusiones respecto al análisis del entorno sectorial.

3.1.- Cambios producidos en el sector.

El Sector Hortofrutícola Valenciano puede identificarse como un sector fragmentado que camina hacia la madurez, ya que no existe en él ninguna empresa con capacidad suficiente para influir sobre el resultado del sector; hay muchas empresas pequeñas y de tamaño medio, se da un crecimiento sectorial globalmente bajo, los clientes son cada vez más repetitivos y experimentados, es difícil añadir valor al producto y la competencia es cada vez más internacional.

El estudio empírico realizado con el objetivo de identificar los aspectos clave del proceso de Dirección Estratégica y aplicar su enfoque a las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas, partiendo de las aportaciones realizadas por los **110 expertos entrevistados**, ha puesto de manifiesto las siguientes conclusiones:

Los cambios más importantes producidos en el entorno y señalados por los expertos entrevistados son: la elevada concentración de la demanda, que tiene su contrapunto complementario que agrava todavía más la situación con la **baja concentración de la oferta**, realidades perfectamente constatables con los datos del sector; **la aparición de nuevas variedades** y el **desarrollo tecnológico**, cuestiones ambas que van ligadas a importantes descubrimientos orientados a la reconversión de variedades, la incorporación de nuevos cultivos y la utilización de nuevas tecnologías de producción, tratamiento, envasado, presentación y conservación.

La entrada de España en la Unión Europea, la aplicación de la **Política Agrícola Común, (PAC)**, la **globalización de los mercados** y la **desregulación arancelaria** motivada por los acuerdos del GATT de la última Ronda Uruguay y la creación de la Organización Mundial de Comercio son otros cambios señalados por los expertos entrevistados.

La exigencia de Calidad Total por parte de los clientes y consumidores de frutas y hortalizas es otro cambio destacado y exigido por la gran distribución que al tratarse de productos alimenticios merece una vigilancia y gestión adecuada.

3.2.- Factores clave de éxito.

El éxito de una empresa del Sector Hortofrutícola Valenciano dependerá de la capacidad que tenga para responder con acierto a los cambios que se producen en el entorno y ser eficaz, consiguiendo con ello los objetivos que se ha propuesto alcanzar.

Los factores clave de éxito son características o habilidades de las cuales las empresas del sector deberán disponer y dominar para ser competitivos. En base al estudio realizado los factores clave de éxito propuestos son los siguientes:

| FACTORES CLAVE DE ÉXITO | JUSTIFICACIÓN |
|--|---|
| 1.- Disponer de volumen de comercialización y de un tamaño de empresa importante. | 1.- Poder hacer frente a la concentración de la demanda de la gran distribución europea. |
| 2.- Gama de frutas y hortalizas amplia, variada y durante todo el año. | 2.- Hacer frente a la baja concentración de la oferta y al aumento de la competencia. |
| 3.- Investigación y desarrollo de productos, procesos e incorporación de tecnologías. | 3.- Para aprovechar las nuevas variedades y desarrollos tecnológicos. |
| 4.- Red de distribuidores implantada a nivel europeo. | 4.- Poder afrontar la demanda de la distribución en sus propios países. |
| 5.- Calidad total. | 5.- Atender demandas de calidad de producto y servicio de clientes y consumidores. |
| 6.- Servicios logísticos ágiles, eficientes y eficaces. | 6.- Afrontar la demanda de la gran distribución que fundamentalmente gestiona rotaciones y rentabilidades en puntos de venta. |
| 7.- Normalización de productos. | 7.- Poder presentar oferta de producto homogénea. |

Fuente: Elaboración propia.

3.3.- Amenazas del Sector.

Las amenazas más importantes señaladas por los expertos entrevistados, identifican riesgos que deben temer las empresas del Sector Hortofrutícola Valenciano. La **competencia exterior** es la amenaza más señalada. El riesgo de otros competidores en zonas de menores costes de mano de obra y explotaciones de mayor tamaño y más fácilmente mecanizables es bastante patente. Estas explotaciones se ubican en el sur de Andalucía y el Norte de África. El **poder de la distribución**, consecuencia de la elevada concentración y crecimiento de la gran distribución alimentaria europea, en que sólo **nueve grupos** adquieren en 1992 el **49,5% de las compras** de alimentación es un peligro a considerar.

La **dispersión de la oferta** es otra amenaza que favorece todavía más el poder de la gran distribución y exigirá el aumento de tamaño de las empresas comercializadoras. La **globalización de los mercados**, con la aparición de nuevos países y nuevas regiones productoras -Méjico, Chile, Marruecos, Sudáfrica o Nueva Zelanda- fruto de los procesos de deslocalización de la producción y la liberalización del comercio mundial y de nuevos compradores además de los grandes de la Unión Europea de los Quince, EEUU y Japón es un riesgo a considerar por las zonas clásicas productoras.

3.4.- Oportunidades del Sector.

La **adaptación de la oferta a la demanda** es la primera oportunidad señalada por los expertos entrevistados. Se trata de utilizar la información que el cliente hace llegar a la empresa con respecto a las demandas del consumidor y producir lo que éste demanda. Aprovechar la existencia de **nuevos mercados** es otra oportunidad destacada que las empresas comercializadoras valencianas siempre han tenido presente por su vocación fuertemente exportadora. Los primeros envíos de ANECOOP hacia los antiguos países socialistas del Este de Europa y los actuales envíos de cítricos y hortalizas tempranas a EEUU y Canadá y a su vez de mandarinas y limones a Japón son buena muestra de ello.

El aprovechar todas las ventajas y sinergias que puede conllevar el **asociacionismo empresarial** es otra oportunidad señalada, que puede redundar en la consecución de tamaño y complementariedad de productos, variedades y calendarios de comercialización. La mayor **profesionalización** de los directivos de las empresas del sector, se plantea como oportunidad para hacer frente al elevado nivel de las empresas de distribución comercial y sobre todo a la profesionalidad de empresas de alimentación de productos sustitutos de los cítricos, frutas y hortalizas. Este aspecto ha sido señalado en mayor medida por los expertos procedentes de empresas distribuidoras.

3.5.- Principales países competidores del Sector Hortofrutícola Valenciano.

Casi el 50% de los expertos entrevistados afirma que la competencia exterior es la principal amenaza y el 88% a su vez nombran a **Marruecos** como **principal país competidor**, debido a la similitud de productos con la oferta valenciana, especialmente la de cítricos y también por la competencia directa en los países de destino de la producción, fundamentalmente la Unión Europea de los Quince.

A continuación siguen como países competidores y por este orden de importancia: **Israel, Argentina, Sudáfrica, Italia, Francia y Turquía**. Todos ellos excepto Francia compiten con los cítricos valencianos, además de competir con las hortalizas y con otras frutas. **Holanda, Grecia y Chile** son los países considerados por los expertos entrevistados como competidores en octavo, noveno y décimo lugar.

3.6.- Poder negociador de los clientes.

La casi totalidad de los expertos entrevistados (91%) afirma que el **poder negociador** de los **clientes** -cadenas de supermercados, hipermercados, mayoristas y detallistas- **aumenta** con respecto a las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas.

Las consecuencias que este aumento de poder negociador de los clientes supone para el sector es la **disminución de la capacidad negociadora de la oferta**, al encontrarse en inferioridad de condiciones debido al fuerte proceso de concentración de la distribución comercial en grandes grupos y en eurocentrales. Otra consecuencia es el **aumento de las exigencias respecto al producto**, tales como las relativas a la calidad, presentación, frescura, color, dulzura o sabor.

La **necesidad de dimensión** por parte de la empresa comercializadora de frutas y hortalizas es otra consecuencia que se deriva para hacer frente a la gran distribución que crece y se concentra. La **disminución de precios** es la cuarta consecuencia señalada y la que más efectos perjudiciales representa para las empresas comercializadoras que les obliga a reducir sus márgenes y también para los agricultores, al tiempo que impide procesos de crecimiento, de capitalización y de financiación de nuevas inversiones o desarrollos.

3.7.- Poder negociador de agricultores.

Partiendo del análisis de la concentración relativa del sector, la calidad vinculada de los productos, la diferenciación de productos, el coste del cambio de proveedor, la posibilidad de una integración descendiente, el reparto del valor añadido y la concentración de los intercambios, se puede concluir que **disminuye el poder negociador de los agricultores,**.

Los 135.000 Titulares de explotaciones agrarias de la Comunidad Valenciana dedicadas a la producción de frutas y hortalizas disponen de un bajo poder de negociación frente a las 500 empresas comercializadoras, sobre todo porque éstas a su vez disponen de poco poder frente a la gran distribución comercial.

Las tres consecuencias que suponen para los agricultores señaladas mayoritariamente por los expertos son la **dependencia del agricultor** respecto a las empresas comercializadoras, la **necesidad de agruparse**, porque aunque existen 58.000 socios productores integrados en 156 cooperativas y SAT, sólo representan el 34% de la producción del sector y el 43% de los Titulares de explotación. La **disminución de precios** es la consecuencia que el agricultor finalmente percibe y que a su vez influye en el futuro del sector, al reducirse la rentabilidad para los agricultores.

3.8.- Barreras de entrada en el sector.

La entrada de una nueva empresa en el Sector Hortofrutícola Valenciano dependerá de las barreras de entrada que existan y la reacción que se espera obtener de los competidores ya establecidos en el sector. La entrada de una nueva empresa supone una modificación de la rivalidad competitiva entre las empresas existentes.

Según las opiniones manifestadas por los expertos, las barreras de entrada más señaladas son las **barreras comerciales**, que se relacionan con la dificultad de acceder a los canales de comercialización, la dificultad de acceder a la distribución comercial, ya que en la medida que está concentrándose y aumenta de tamaño, la dificultad es mayor.

Las **barreras de tamaño** también han sido señaladas y se relacionan con las economías de escala y los costes que deberá soportar una empresa que decida entrar en el sector con un tamaño inferior al óptimo. Los expertos manifiestan que el tamaño mínimo óptimo debería estar situado en las 50.000 toneladas comercializadas de frutas y hortalizas. Las **barreras financieras**, también han sido señaladas, y tienen que ver con la necesidad de la empresa de financiar las inversiones en inmovilizado y el circulante necesario para la financiar el crédito a clientes. También han sido señaladas las **barreras profesionales** que tienen que ver con los conocimientos básicos y el "know How" del sector y las **barreras tecnológicas**.

3.9.- Productos sustitutos de los cítricos, las frutas no cítricas y las hortalizas.

La amenaza de sustitución de las frutas y hortalizas por otros productos que proporcionen a los consumidores la misma o superiores utilidades es un hecho que está dificultando el éxito de las empresas del sector. La sustitución de productos en un sector tan amplio como el agroalimentario es bastante difícil de prever, ya que está sujeto a las acciones de empresas muy potentes de productos alimenticios y a los cambios en el consumo, los gustos, las costumbres y los hábitos de vida y de compra de los consumidores.

La primera familia de productos señalados por los expertos entrevistados como **sustitutos de los cítricos** son, las **otras frutas**, que desde un punto de vista global representa un ventaja en tanto que el consumo no sale del sector y permitiría una sustitución natural en épocas fuera de campaña. A continuación se encuentran los **lácteos**, que es donde está la gran amenaza, ya que se trata de productos de empresas muy potentes, muy orientadas hacia los consumidores, especialmente hacia aquellos segmento en crecimiento como los jóvenes, las mujeres y los niños, con fuertes inversiones en comunicación, marca, publicidad, investigación y desarrollo de producto. Los productos de **pastelería**, los **postres preparados**, los **helados** y los **zumos** son las otras familias sustitutos de los cítricos. Los **zumos de naranja** se consideran sustitutos en la medida que la mayor parte proceden de zumo concentrado elaborado en Brasil, al que se le añade agua en Europa y se comercializa en envase *brick* desde cada país.

Las familias de productos señaladas por los expertos como **sustitutos** de las **frutas no cítricas** son en primer lugar los **lácteos** que significan una fuerte amenaza para el sector, los **cítricos**, en segundo lugar, con posibilidad de crecer su consumo como sustituto, en la medida en que se puede ofrecer al mercado variedades distintas de cítricos en fresco durante 10 meses al año y con conservación frigorífica durante los 12 meses del año, producidas en la Comunidad Valenciana. También destacan como sustitutos los productos de **pastelería**, los **postres preparados** y los **helados**, todos ellos procedentes por lo general de grandes empresas vinculadas a los grandes grupos empresariales del sector alimentario.

Con respecto a las familias de productos **sustitutos de las hortalizas**, el primer aspecto a destacar es que casi la mitad de los expertos entrevistados no encuentran **ningún producto sustituto** de las hortalizas, cuestión que puede aprovecharse como **ventaja**, o bien como una falta de visión del propio sector. Del resto de productos sustitutos manifestados por los expertos entrevistados destacan los **congelados**, que en el caso de tratarse de hortalizas pueden suponer una ventaja para el sector, en tanto se trata de un producto transformado que procede del propio sector, los **platos precocinados**, las hortalizas llamadas de **Cuarta Gama**, que son

hortalizas limpias y troceadas listas para ser cocinadas, las **conservas**, las **pastas** y las **legumbres**.

3.10.- Empresas líderes y rivalidad competitiva.

La **concentración relativa del sector** hortofrutícola español y valenciano es **muy baja**, ya que las 100 primeras empresas españolas del sector en 1991 sólo comercializaban 3,4 millones de toneladas, que significaban el 30% del sector. **ANECOOP**, la empresa **líder** sólo significa el 2% del sector español y el 6% de la Comunidad Valenciana.

Según los expertos entrevistados el liderazgo del sector está ocupado por:

- 1º.- ANECOOP.
- 2º.- MARTÍ NAVARRO.
- 3º.- ANTONIO MUÑOZ.
- 4º.- PASCUAL HERMANOS.
- 5º.- COPAL (Algemesí).
- 6º.- CAÑAMÁS.

Las empresas líderes del sector, salvo excepciones, están creciendo, lo que genera tensiones entre las empresas que desean crecer en cuota y en ventas por encima del crecimiento global del mercado. La alta fragmentación del sector, el carácter perecedero de los productos, los excesos de producción en momentos punta, las elevadas barreras de salida y la poca diferenciación de los productos, motivan que la competencia en precios sea muy elevada. Por todo ello se califica la **rivalidad competitiva del Sector Hortofrutícola Valenciano** como de **intensa, fuerte y elevada**, en un sector fragmentado que camina hacia la madurez.

El **liderazgo de ANECOOP** le puede permitir **avanzar en procesos** de incremento de cuota de mercado para conseguir **mejoras** en precios, márgenes y resultados. Puede integrar más la producción de sus cooperativas asociadas en la línea de la última decisión tomada en la Asamblea General de Marzo de 1997 de incrementar la aportación mínima de mercancía de sus cooperativas asociadas hasta el 25% de su producción anual.

También ANECOOP debería aprovechar el liderazgo en el sector para avanzar por la vía de la mejora de la calidad, el producto natural o integrado, los nuevos productos, nuevas variedades o los calendarios más amplios de comercialización; debería avanzar también por la vía de la investigación de los mercados, la mejora del servicio, los avances en logística, en comunicación y en marcas, que a su vez redunden en mejoras en precios. Todo ello debería llevarle a intervenir en la racionalización del sector, mejorando y modernizando las estructuras de confección de las centrales hortofrutícolas e interviniendo en orientaciones hacia la producción.

3.11.- Tendencias de futuro respecto al consumo de cítricos, frutas no cítricas y hortalizas.

El **consumo de frutas y hortalizas** está **condicionado** por un conjunto de factores entre los que cabe destacar: la **preocupación por la salud**, la **facilidad de compra**, de **preparación**, de **comida**, de **conservación**, el **precio**, así como **otros factores** de tipo **psicológico** o **cultural**, ya que determinadas frutas y hortalizas confieren *status* a la persona que las consume, sin embargo otras son consideradas como más propias de clases bajas.

Según los **cambios** en el nivel de vida de los ciudadanos, en su capacidad adquisitiva, en sus gustos, hábitos de vida y costumbres, se observan tendencias y cambios hacia un **menor destino** del porcentaje de los **ingresos de la familia** a la **alimentación** y un mayor destino del presupuesto familiar a los gastos relativos a la vivienda, coche, sanidad, educación, cultura, tiempo libre, ocio.

Se observa también una **correlación** entre la mayor preocupación de los ciudadanos por la **salud** y el **consumo de cítricos, frutas y hortalizas**, motivado por el aporte de sus valores nutritivos, vitamínicos, de ingestión de fibra o dietéticos.

Según los datos de consumo estimados por la FAO, los países de **mayor consumo** per cápita en frutas y hortalizas son los del **hemisferio norte**. En general se puede afirmar que la tendencia es hacia una evolución que contemple que aquellos países que por el hecho de ser productores, o por estar en los niveles altos de consumo, se estabilice o disminuya el consumo global, sin embargo en los que su consumo era inferior, crezca su consumo per cápita.

Las tendencias respecto al consumo de **cítricos en fresco**, en Europa Occidental, es hacia un **incremento moderado del consumo**, pasando de los 13,40 kilos per cápita y año de 1990 a una previsión de 13,82 kilos por persona y año para el año 2000. También se producirá un cambio en las variedades consumidas, aumentando el consumo de mandarinas, por ser fáciles de pelar y de consumir entre horas.

En el consumo de **zum de naranja** las previsiones de incremento para Europa Occidental son de **crecimiento del 2,6% anual**, pasando de los 13,07 kilos per cápita del año 1990 a una estimación de 17,69 kilos por persona y año del año 2000. El zumo de naranja puede proceder de concentrado o congelado, preferentemente de Brasil o bien fresco, o recién exprimido. El consumo de zumo se incrementa por las propiedades del mismo, su facilidad de adquisición y de consumo y también por factores sociales, culturales o psicológicos. En general su consumo es mayor en las familias de mayores ingresos.

El consumo de **frutas** en Europa Occidental ha experimentado un crecimiento entre los años de 1990 a 1994 en todos los países, a excepción de Holanda, Benelux y España. Se prevén para los próximos años **aumentos lentos**, especialmente en aquellas variedades fáciles de transportar, pelar y de comer entre horas y también de fruta en su grado óptimo de maduración, frutas fuera de su temporada habitual, nuevas variedades y frutas controladas en cuanto a su proceso de producción y tratamiento.

La evolución del consumo europeo de **hortalizas** es **desigual para cada país**. Entre los años 1990-1994 se destaca el crecimiento positivo del consumo en Benelux, Alemania, Irlanda y Portugal, el mantenimiento del consumo en Italia y el descenso en Grecia, Holanda y España.

En hortalizas se observa una tendencia al estancamiento o la disminución del consumo de las variedades de hortalizas producidas en el país y un desplazamiento hacia variedades producidas fuera, especialmente en la Cuenca Mediterránea. También se observa una tendencia al **aumento** de consumo de aquellas **hortalizas listas** para ser comidas **en crudo**, por la facilidad de su preparación y el menor tiempo disponible y empleado por los consumidores en la preparación de las comidas.

4.- Conclusiones respecto al diagnóstico del ámbito interno de las empresas del sector.

En el diagnóstico del ámbito interno de las empresas del sector se han analizado tanto las capacidades como las limitaciones y potencialidades de éstas, tanto las que se refieren a recursos o aspectos materiales como las referidas a conocimientos o aspectos inmateriales, de las empresas comercializadoras a nivel individual o del sector a nivel conjunto.

4.1.- Fortalezas de las empresas del sector.

Las fortalezas expresadas por los expertos, representan capacidades, ventajas o activos de que disponen las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano. El **conocimiento del mercado**, como requisito necesario para satisfacer sus demandas y adaptarse al mismo, es la primera fortaleza señalada. La **ubicación geográfica**, es otra fortaleza señalada, cuestión que será difícil de mantener a medio y largo plazo, ya que pueden existir mejores ubicaciones a nivel de clima, proximidad a los mercados, tamaños de parcelas de explotación o iguales ubicaciones con menores costes.

La **calidad** de los productos, la **experiencia** o el conocimiento del sector y la **flexibilidad** para adaptarse a los cambios en el mercado o en las demandas de los consumidores son las siguientes fortalezas señaladas que pueden mantenerse más en el tiempo y proporcionar ventajas significativas a las empresas.

4.2.- Debilidades de las empresas del sector.

Las debilidades representan limitaciones, disfunciones o falta de capacidad que tienen las empresas del sector y que les impiden alcanzar el éxito y asegurar su supervivencia.

La atomización y el minifundismo del sector es la primera debilidad planteada, que puede tener su reflejo en la propia estructura del sector a nivel productivo, por el tamaño de las explotaciones, la estructura de la propiedad y las formas de herencia y transmisión. Los efectos que produce con respecto a los costes de producción son muy importantes, ya que, después deberán transferirse a las empresas comercializadoras y consiguientemente a los detallistas y al consumidor final

Las cuatro siguientes debilidades identificadas son: la **escasa formación de los directivos**, la **falta de dimensión de las empresas** del sector, la **baja tecnología** utilizada y el **Marketing escaso** aplicado. Esta última debilidad planteada no tiene sentido, partiendo de las fortalezas enumeradas como el conocimiento del mercado, la calidad, la experiencia y la flexibilidad, aunque

es una realidad palpable entre las empresas del propio sector, puesta de manifiesto a través de la investigación empírica realizada.

4.3.- Países y ventajas competitivas de las empresas comercializadoras.

Fruto de la investigación realizada, para concluir el diagnóstico del ámbito interno de las empresas hortofrutícolas, se ha identificado las **ventajas competitivas** que las empresas deberán sostener y desarrollar en el tiempo para **competir con éxito** con otras **empresas de otras latitudes** o para **neutralizar** las ventajas de otras empresas o bien de otros sectores con los que compite directamente el Sector Hortofrutícola Valenciano.

Fruto de la investigación realizada, la Ventaja Competitiva Sostenida del Sector Hortofrutícola Valenciano la sitúan en un **mejor dominio** que las empresas competidoras de otros países o de otras zonas geográficas de un conjunto de **habilidades que consigan la creación de valor** para el **comprador** y que este valor sea **superior** al ofrecido por la **competencia**.

Las habilidades que se proponen son las siguientes:

- Disponer de un **conocimiento** profundo del **mercado** y tener una **presencia** destacada en él a nivel de **distribuidores**.
- Disponer de una **gama amplia y variada** de productos durante todo el año, independientemente de sus lugares de producción.
- Mantener un **volumen** de producción elevado para hacer frente a la demanda de la gran distribución comercial europea.
- Conseguir una **calidad** homogénea de producto y calidad de servicio.
- Conseguir **flexibilidad** ante las demandas del mercado y ofrecer servicios logísticos eficaces.
- **Experiencia** acumulada en el sector y profesionalidad para dominar las herramientas e instrumentos básicos de la gestión empresarial.

5.- Objetivos del Sector Hortofrutícola Valenciano.

La fijación de objetivos generales para el sector es de gran utilidad para poner de manifiesto los fines que se desea alcanzar, identificar metas comunes y asignar recursos y a su vez servir de guía para motivar y controlar las decisiones y acciones que puedan emprenderse y que afecten al sector en su conjunto.

Los objetivos definidos por parte de los distintos agentes que intervienen en el sector, pueden ser la base a partir de la que podría iniciarse un proceso de reflexión conjunta y de consenso que pudiera llevar a la definición de la Misión del Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto, con la participación de todos los componentes que en él intervienen.

Es importante señalar la amplia base de los expertos consultados, que puede representar intereses diversos en el sector y posiciones que incluso pueden estar encontradas entre sí.

El primer objetivo definido por los expertos es el de **concentrar y asociar a las empresas del sector**, que da respuesta al importante cambio señalado de la concentración de la demanda y a las amenazas señaladas del elevado poder de la distribución y de dispersión de la oferta, al tiempo que trata de hacer frente a las debilidades del minifundismo y atomización excesiva de la producción y a la falta de dimensión empresarial. Este objetivo responde a un factor clave de éxito formulado como la necesidad que tienen las empresas de **disponer de volumen de comercialización y de un tamaño de empresa importante**. Este objetivo permitiría también modificar la concentración relativa del sector con respecto al de la Distribución Comercial Alimentaria y disminuir el poder negociador de los clientes.

El segundo objetivo definido es el de **crear imagen de marca**, se relaciona con la necesidad de hacer frente a la competencia exterior, principal amenaza identificada y también a la posibilidad de aplicar criterios de Marketing al sector, diferenciar el producto por la vía de la calidad y asociarla a su vez a la imagen de marca y generar fidelidad y adhesión de clientes y dificultades respecto a la fuerte implantación de los productos sustitutos, especialmente los derivados lácteos, postres preparados, pastelería industrial y helados.

El objetivo de la **planificación de cultivos** trata de solventar los problemas de falta de adecuación de la oferta de productos hortofrutícolas a la demanda de los clientes, que a su vez se corresponde con las exigencias de los consumidores y los cambios operados. Trata de hacer frente a la debilidad formulada como falta de planificación de las cosechas, que provoca excedentes en momentos punta de producción, con el agravante del carácter perecedero de los productos.

La **unificación de criterios de comercialización** es un objetivo que facilitaría la conexión con los intereses de la gran distribución, ya que permitiría estandarizar, ordenar y racionalizar el sector, a la vez que podría evitar la falta de homogeneidad de la oferta valenciana en cuanto a productos, variedades, calibres, color, sabor, madurez, envases, formatos, presentación, envíos y otros medios en general.

Los objetivos planteados de la **inversión en I+D** y la **Innovación en producto y presentación**, responden al factor clave de éxito señalado como de “investigación y desarrollo de productos, procesos e incorporación de tecnologías”. Estos objetivos enlazan con la política de producto y desarrollo de productos, una de las políticas clave de Marketing, que al tratarse de productos agroalimentarios de consumo masivo cobra una fuerza fundamental para así poder competir con los productos sustitutos de las frutas y hortalizas.

La **ampliación y mejora del servicio** y el **control y la regularización de mercados** y la puesta en marcha de **normas de calidad compartidas**, son objetivos señalados que denotan las mayores exigencias de la distribución comercial, así como la necesidad de controlar y regular los mercados y la calidad de los productos para que las actuaciones individuales no redunden en perjuicio del conjunto del sector.

El objetivo de conseguir una **estrategia de comunicación común**, complementa al objetivo señalado en segundo lugar de crear imagen de marca, desde un punto de vista más global, en la línea de las campañas de comunicación seguidas para incentivar el consumo genérico en los cítricos o en determinadas frutas, que redundaría en beneficio del sector.

6.- Estrategias empresariales.

Las estrategias que las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano deberán seguir para conseguir los objetivos que se han propuesto y asegurar su éxito y permanencia en el mercado son:

6.1.- Estrategias de crecimiento.

El crecimiento en las empresas es un signo de vitalidad, de tensión, de afán de superación y de logro. Este crecimiento puede concretarse en las ventas, en cuota de mercado, en rentabilidad, en valor añadido, en recursos, en personal, en imagen, en inversiones o en clientes.

El seguimiento de una estrategia de crecimiento es congruente totalmente con la reflexión estratégica realizada que ha identificado como principal cambio del sector el de la concentración de la demanda, complementado a su vez con la dispersión de la oferta. También es congruente con la debilidad formulada relativa al minifundismo y la atomización excesiva del sector.

La estrategia de crecimiento da respuesta al primer factor clave de éxito señalado: **“Disponer de volumen de comercialización y de un tamaño de empresa importante”**. Cuestión imprescindible para hacer frente al aumento del poder negociador que está operándose en los clientes, especialmente los de la gran distribución alimentaria que está cada vez más concentrada en un número menor de empresas.

Con respecto a las vías de crecimiento a seguir, las propuestas que se presentan en base a las aportaciones de los expertos entrevistados se inclinan por la **especialización**. Concretada en primer lugar en la **penetración en el mercado actual**, tratando de conseguir ganar cuota de mercado con los productos actuales en los mercados actuales y en segundo lugar en el **desarrollo de mercados**, con la búsqueda de nuevos mercados para productos actuales. Estas dos vías de crecimiento responden al factor clave de éxito señalado relativo a disponer de una **“Red de distribuidores implantada a nivel europeo”**.

La tercera vía de crecimiento que se señala es el **desarrollo de productos** para mercados actuales, siguiendo a nivel estratégico con la especialización, aprovechando la empresa sus competencias y su *know How*. Ha sido históricamente una vía bastante utilizada por parte de empresas que se iniciaron con la comercialización de cítricos y que progresivamente fueron ampliando sus productos a las hortalizas y a las frutas no cítricas. También como puede observarse, esta vía de crecimiento enlaza con dos factores clave de éxito: el disponer de una **“Gama de frutas y hortalizas amplia, variada y durante todo el año”** y el relativo a la **“Investigación y desarrollo de productos, procesos e incorporación de tecnologías”**.

La cuarta vía de crecimiento señalada como la **diversificación**, es la que más riesgo genera y la que menos adhesiones ha conseguido en la investigación realizada. Esta diversificación que lleve a identificar **nuevos productos para nuevos mercados** deberá tomar las precauciones necesarias para identificar las competencias, tecnologías, *know How*, habilidades y recursos necesarios en la nueva dimensión, para aprovechar las capacidades y sinergias que la empresa dispone y no poner en peligro la viabilidad futura de la empresa desde un punto de vista global.

En general, siempre será más conveniente inclinarse por la **diversificación concéntrica** u homogénea, en la medida en que las nuevas actividades guardan alguna relación con otras ya existentes en la empresa, antes que decidirse por la **diversificación conglomeral** o pura, ya que en este caso las nuevas actividades no guardan ninguna relación con actividades anteriores al proceso de diversificación y el riesgo que la empresa asume es obviamente mayor.

6.2.- Estrategias de Fusión.

Las **fusiones simples, fusiones por absorción o adquisiciones**, que desde una óptica estratégica tienen **tratamientos similares** y suelen estudiarse como un todo, son una de las vías de crecimiento que más importancia y publicidad tienen por la relevancia socio-económica inherente y por las repercusiones políticas de las mismas.

Las fusiones y adquisiciones de empresas han tenido su etapa de mayor utilización a partir del final de los años setenta y el inicio de los ochenta, fruto de la época de recentrado empresarial, con ofertas y demandas de empresas a nivel internacional, posterior al ciclo económico anterior del crecimiento y la diversificación de empresas de los años comprendidos en el mundo occidental entre 1945 y 1975.

Las **motivaciones** mas importantes por las que se lleva adelante una estrategia de fusiones y adquisiciones son:

- Realización de sinergias.
- Economías de escala.
- Economías mediante la integración técnica (Compartir I+D, Publicidad, otros gastos o inversiones).
- Aumento del poder y la fuerza en el mercado (Renta de monopolio).
- Compartir costes y experiencia (Economías de alcance).
- Complementariedades financieras.
- Reventa y creación de plusvalías financieras.
- Aprovechar la mejor información del competidor.
- Aumentar el poder de los directivos de la empresa.
- Motivaciones de tipo fiscal (Incentivos fiscales o compensación de pérdidas).

- Compra de marcas de prestigio.
- Acceder a un mercado o a una red de comercialización.
- Superar barreras tecnológicas o comerciales.
- Aprovechar la renta de situación.
- Adquisición de una competencia que no se posee.
- Ganar tiempo en el proceso de crecimiento de la empresa.

Un proceso de fusión o adquisición conlleva resistencias, incertidumbres e inseguridades por parte de los equipos directivos y por los consejos rectores o de administración de las empresas implicadas, es por ello que deberá planificarse con detalle y consideración, especialmente en los aspectos relacionados con la estructura organizativa, con los sistemas, con los procesos, con los principios y valores de las empresas, con las personas y con la cultura empresarial compartida.

A partir del año 1985, en el Sector Hortofrutícola Valenciano se han llevado adelante estrategias de fusiones y adquisiciones, **tanto en el ámbito de las empresas comercializadora privadas como en el cooperativo**. Entre las más destacadas cabría citar la adquisición de la empresa Pascual Hermanos primero por la multinacional Chiquita Brands y después por Dole Foods, así como las fusiones de las empresas del Grupo Antonio Muñoz y la transmisión de su negocio a Fisher & Muñoz, empresa formada por la empresa española Antonio Muñoz y la inglesa Albert Fisher Group.

Las fusiones de cooperativas agrícolas del sector hortofrutícola han sido más numerosas, aunque también existen intentos de fusión que no han llegado a cuajar. Entre las que se han llevado adelante con éxito se encuentran las fusiones de la cooperativa Citrus de Picanya con San Luis Bertrán de Torrent, la fusión de las tres cooperativas de Cheste, la fusión de la cooperativa de Benaguacil con la de Villamarchante y las fusiones por absorción de las cooperativas Torrell de Oropesa, Coval de Almassora y Secasi de Torreblanca por parte de la cooperativa Betxí Export de la localidad de Betxí.

Fruto de la investigación realizada, los expertos entrevistados se manifiestan favorables, casi de forma unánime, a que se sigan estrategias de fusión empresarial en el Sector Hortofrutícola Valenciano. La fusión sería útil para conseguir el primer objetivo formulado de **“concentrar y asociar a las empresas del sector”**, que también serviría a su vez para conseguir el segundo objetivo señalado como el de **“crear imagen de marca”**, en la medida en que se dispondría de empresas de mayor tamaño, mayor cuota de mercado y mayor fuerza frente a la gran distribución comercial alimentaria europea.

Las estrategias de fusión empresarial también pueden conllevar dificultades para las empresas y sobre todo para las personas que ocupan puestos directivos y representativos. Entre las dificultades que se plantean están entre otras: la dificultad de compartir objetivos con otras empresas y

personas, la pérdida de protagonismo de los puestos representativos y directivos de las empresas absorbidas, la pérdida de autonomía y la duplicidad de servicios y gastos de estructura, lo que puede conllevar inseguridades del personal, miedo a perder sus puestos de trabajo y costes de reestructuración de determinados servicios o actividades.

6.3.- Estrategias de Cooperación Empresarial.

La cooperación empresarial o alianzas estratégicas son una opción que **posibilita a las empresas incrementar su competitividad, su tamaño, su conocimiento del mercado, conocimiento de un *know how* o de una tecnología, sin perder su independencia jurídica y su flexibilidad y agilidad en el mercado.** Es una estrategia empresarial que se ha implantado en numerosas empresas a partir de los años ochenta y que ha adoptado una gran diversidad de formas en su utilización.

El hecho de que a través de las estrategias de cooperación empresarial se permita a las empresas el **beneficiarse de las ventajas de la concentración empresarial, conservando la autonomía de las empresas y admitiendo la reversibilidad** de las decisiones tomadas es lo que favorece su implantación y éxito entre las empresas de cualquier sector.

El conjunto de formas que han adoptado las estrategias de cooperación empresarial hace necesario una mínima clasificación, en la que se distinguen las alianzas complementarias, alianzas de integración conjunta y alianzas de adición.

Las estrategias de cooperación empresarial han sido y están siendo todavía muy numerosas y útiles en el Sector Hortofrutícola Valenciano, debido a las peculiaridades propias de las empresas del sector que precisan de las ventajas de ser empresas de mayor tamaño, aumentar su poder negociador frente a los clientes de la gran distribución alimentaria, además de una amplia cobertura y fuerza en los mercados internacionales.

En la investigación empírica realizada, las estrategias de cooperación empresarial, planteadas como, el hecho que dos o más empresas lleguen acuerdos explícitos a medio o largo plazo, con relación a parte de sus actividades, tales como la comercialización en común, la I+D compartida, la producción conjunta, etc. **son el tipo de estrategia que ha conseguido la adhesión de la práctica totalidad de los expertos entrevistados.**

La cooperación empresarial es una estrategia que **puede permitir** conseguir el objetivo de **“concentrar y asociar a las empresas del sector”** y así también, **“crear imagen de marca”** de las empresas que cooperen entre sí. También esta estrategia puede colaborar en la consecución del objetivo referido a la **“planificación de cultivos”**, porque puede armonizar intereses de los agricultores y de las empresas comercializadoras con los clientes y consumidores.

Esta estrategia puede ayudar a conseguir el objetivo de **“unificar criterios de comercialización”**, al menos entre las empresas que participen, y servir de interlocutor válido con otras empresas de mayor tamaño o con las empresas de la distribución alimentaria. Puede incrementar las dotaciones y aprovechar mejor el uso de la **“inversión en I+D”** y permite en mayor medida conseguir o desarrollar la **“innovación en producto y presentación”**, que también han sido planteados como objetivos.

La estrategia de cooperación empresarial utiliza y desarrolla los siete factores clave de éxito propuestos para el Sector Hortofrutícola Valenciano, al tiempo que puede hacer frente a la fuerte rivalidad de las empresas y países competidores, a las bajas barreras de entrada de que dispone el sector y a la fuerza creciente que están tomando los productos sustitutos, que no disponen de un rival de tamaño, profesional, fuerte en el mercado y con imagen de marca.

Los **inconvenientes** de llevar adelante una estrategia de cooperación empresarial merecen tomarse en consideración. Tales son: las dificultades de la relación entre las empresas que cooperan, la pérdida de autonomía, la pérdida de protagonismo, los comportamientos viciados y el tiempo que es necesario invertir.

No obstante, las **ventajas** aportadas por los propios expertos del sector fruto de la investigación empírica realizada no pueden ser mas convincentes: disponer de mayor capacidad empresarial, mayor volumen comercializado, economías de escala, poder comercializar en común, mejorar el servicio, conseguir sinergias, hacer frente al minifundismo del sector, conseguir mayor variedad de productos, disminuir riesgos, mejorar márgenes de comercialización, poder realizar I+D en común, mejorar la profesionalización de los directivos, tener un mayor control del mercado y ejercer la posibilidad de colaborar con los distribuidores.

6.4.- Estrategias de Liderazgo en costes.

La estrategia de Liderazgo en costes se basa en los bajos costes como fuente de ventaja competitiva. **Exige grandes producciones de pocos productos y fuertes inversiones en tecnologías y sistemas de producción que conduzcan al bajo coste.**

La estrategia de Liderazgo en costes **se plantea la minimización de los costes** de producción, de distribución, de Marketing, que a su vez por la vía de los costes bajos, incidirá en la fijación de precios bajos, que permitirá conseguir una mayor cuota de mercado y mayores márgenes que redundarán finalmente en nuevas inversiones en tecnología y en reforzar su posición competitiva.

El **peligro de la guerra de precios** es patente en este tipo de estrategias, que además, en un sector como el hortofrutícola, con tendencia a producir

excedentes de productos perecederos en momentos puntuales de la campaña, puede ser muy perjudicial para el conjunto del sector, con posibilidades de que alguna empresa quede fuera del mercado y disminuyendo los márgenes de todas las empresas.

En los objetivos del presente trabajo **no se propone que se lleve adelante este tipo de estrategia por parte de las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano**, no obstante en el curso del trabajo empírico desarrollado se ha consultado a los expertos entrevistados y las posiciones manifestadas están bastante encontradas entre sí, con una ligera mayoría de expertos que consideran de forma negativa el que las empresas del sector sigan una estrategia de liderazgo en costes.

Los expertos entrevistados que plantean la estrategia de Liderazgo en costes plantean la posibilidad de realizar inversiones en tecnología, concentrar la oferta, acabar con el minifundismo y con todo ello abaratar los costes.

Las posiciones de los no partidarios de la estrategia de Liderazgo en costes pueden argumentar que **no se dan las condiciones** oportunas a nivel de producción y de mercado, poca aplicación de nuevas tecnologías, limitaciones de las economías de escala y del efecto experiencia, que siempre puede existir otra empresa, otra región u otro país con menos costes que los de las empresas valencianas, se teme a las guerras de precios y al elevado poder negociador de los clientes, a las bajas barreras de entrada y la fuerza de los productos sustitutos y de sus empresas de procedencia.

6.5.- Estrategias de Diferenciación.

La estrategia de Diferenciación es aquella que basa su fuente de ventaja competitiva sostenida en algún elemento de diferenciación, que haga aparecer la oferta en el mercado en general o en alguno de sus elementos particulares, como específicos y que es percibida como oferta diferenciada.

La empresa puede diferenciarse por el producto, el servicio, el diseño, la marca, la tecnología, el sistema de distribución, la logística o cualquier otro elemento que pueda percibir el cliente como oferta diferenciada. Para tener éxito, la diferenciación deberá ser significativa, económicamente viable y defendible en el tiempo.

La diferenciación **en el Sector Hortofrutícola Valenciano podría conseguirse por la innovación y la calidad en los productos que se oferten al mercado, por la marca o marcas de prestigio, por la amplitud de gama en cítricos, frutas y hortalizas, por disponer de un calendario amplio de comercialización en todos los productos y por los servicios añadidos que podría incluir.**

La estrategia de Diferenciación en el Sector Hortofrutícola Valenciano podría ser **útil para conseguir** el segundo objetivo planteado de **“crear imagen de**

marca", que es donde se concreta la diferenciación y puede hacerla reconocible para el cliente o para el consumidor.

La estrategia de diferenciación permitiría fijar criterios para la **"planificación de cultivos"**, con planteamientos de orientación al consumidor y a las necesidades de los clientes, separando la oferta de frutas y hortalizas valencianas de la de sus competidores próximos. También permitiría conseguir los objetivos planteados de **"inversión en I+D"** y de **"innovación en producto y en presentación"**, ya que la diferenciación no debe producirse en abstracto y una de las mejores posibilidades de concreción es en el producto.

La estrategia de Diferenciación **exige una serie de conocimientos y habilidades por parte de la empresa que decida implantarla, habilidades en marketing, diseño, calidad, conocimiento y cooperación con el canal de distribución, así como determinados requisitos organizacionales o culturales**, como identificación con el proyecto de empresa, descentralización organizativa y orientación hacia la calidad de servicio entre otros. Si la empresa logra mantener en el tiempo la diferenciación y sabe defenderse de imitadores y seguidores, conseguirá mayores niveles de rentabilidad y de adhesión y fidelidad de los clientes y consumidores.

Los resultados de la investigación realizada apoyan el seguimiento de la estrategia de Diferenciación por la casi totalidad de los expertos entrevistados, confirmando el objetivo del trabajo hacia la puesta en marcha de este tipo de estrategia.

6.6.- Estrategias de enfoque.

Se trata de una estrategia compatible con la estrategia de Liderazgo en costes o con la estrategia de Diferenciación. La ventaja competitiva sostenida que se utiliza es el **conocimiento a fondo del segmento de mercado al que se dirige la empresa**, la limitación de la competencia a la existente en el citado segmento y la adaptación de los productos, servicios y demás políticas de la empresa hacia el segmento elegido.

La segmentación exige por parte de las empresas de una serie de habilidades para conocer el mercado, para segmentar adecuadamente y enfocar la oferta del mercado al segmento que se ha elegido. El peligro de esta estrategia está en que se produzcan cambios en el segmento elegido y también en los que eligen la estrategia de enfoque combinada con Liderazgo en costes o Diferenciación, situándose en la posición contraria a la elegida por la empresa.

En el Sector Hortofrutícola Valenciano existen empresas que han desarrollado con éxito estrategias de enfoque en mercados específicos como los supermercados ingleses o la gran distribución en los países bálticos. Se trata de empresas pequeñas y con un volumen limitado.

Teniendo en cuenta el conjunto del Sector Hortofrutícola Valenciano, la estrategia de enfoque sería una de las estrategias apropiadas y debería desarrollarse en un mercado más amplio. La propuesta de enfoque se dirigiría a los países de Europa Occidental (U.E.-15 y EFTA) y los países de Europa Central y Oriental.

La estrategia de enfoque, según la mayoría de expertos entrevistados en la investigación empírica realizada es considerada adecuada para el Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto.

La estrategia de enfoque sería una estrategia **adecuada para conseguir el objetivo de “crear imagen de marca”**, ya que al definir un mercado geográfico concreto, podría permitir tomar posiciones en dicho mercado y centrar las acciones que respecto a la marca puedan desarrollarse, también podría colaborar en la consecución del objetivo de **“unificar criterios de comercialización”**, al poder adaptar dichos criterios al contexto de mercado en el que se ha decidido enfocarse.

6.7.- Otras Estrategias posibles.

Con una intención exclusivamente enunciativa, se presentan a continuación dos grupos de estrategias que completan las concluidas con anterioridad. Entre ellas están las estrategias de estabilidad y supervivencia y las estrategias relacionales.

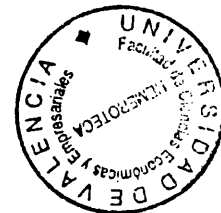
Las **estrategias de estabilidad y supervivencia** son de tipo defensivo y se aplican cuando la empresa entra en un periodo de disminución de ventas, de reducción de beneficios o de situaciones de pérdidas y finalmente periodos de crisis.

Ante estas situaciones, las estrategias que se plantean son las siguientes:

- * Estrategia de saneamiento.
- * Estrategia de cosecha.
- * Estrategia de desinversión.
- * Estrategia de liquidación.

Las **estrategias relacionales** se utilizan cuando la competencia entre empresas de un sector no existe o está lejos de la competencia perfecta o de las reglas del mercado. Entre las estrategias que solo se pretende enunciar están:

- * Estrategia de protección nacional.
- * Estrategia de entente.
- * Alianzas estratégicas.
- * Clubes de proveedores del Estado.
- * Estrategia político-tecnológica.
- * Estrategia político-sindical.,



7.- Conclusiones respecto a la selección de estrategias.

Cada empresa a nivel individual deberá adaptar el diagnóstico estratégico realizado y deberá partir del análisis particularizado de su situación interna y de su misión, para definir objetivos y estrategias. A nivel global del Sector Hortofrutícola Valenciano considerado en su conjunto los criterios de selección de las estrategias son más generales y pasan a enumerarse a continuación.

7.1.- Criterios para la selección de estrategias.

La selección de estrategias deberá contemplar los **siete aspectos** siguientes:

- 1º.- Coherencia con el análisis del entorno general y competitivo.
- 2º.- Coherencia con la situación interna de las empresas del sector.
- 3º.- Coherencia con los objetivos generales definidos y con la Misión.
- 4º.- Coherencia de las distintas estrategias elegidas entre sí.
- 5º.- Coherencia con la estructura organizativa.
- 6º.- Coherencia con los sistemas y procesos.
- 7º.- Coherencia con la Cultura de empresa y las personas.

7.2.- Aplicación de criterios de selección de estrategias.

La estrategia en la que la mayoría de expertos coinciden en conceder la máxima importancia de acuerdo con el análisis del entorno general y competitivo, con el diagnóstico interno y con los objetivos y estrategias definidos es la estrategia de cooperación empresarial. La segunda estrategia en la que más coinciden los expertos en concederle máxima importancia es la estrategia de diferenciación. La tercera estrategia en la que más coinciden los expertos en conceder máxima importancia es la estrategia de fusión.

Por otra parte, las tres estrategias que los expertos entrevistados consideran que más se adecúan a las características de las empresas comercializadoras del Sector Hortofrutícola Valenciano son la estrategia de Diferenciación, seguida muy de cerca de la estrategia de Cooperación Empresarial y en tercer lugar la estrategia de Fusión.

Como puede comprobarse existe un alto nivel de coincidencia en los tres tipos de estrategias elegidas. La estrategia de cooperación empresarial ocupa el primer lugar cuando la base del análisis es el entorno y el segundo lugar si se parte de la situación interna. La estrategia de Diferenciación ocurre a la inversa, ocupa el primer lugar si la base del análisis es la situación interna de las empresas del sector y el segundo lugar si se parte del análisis del entorno general y competitivo. En ambos casos la estrategia de Fusión ocupa el tercer lugar.

8.- Cambios que deberían producirse en el sector.

Después de definir los objetivos y estrategias más adecuadas que deberán implementar las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas, procede plantear los cambios que deberán producirse para que su aplicación sea un éxito.

El cambio está justificado por razones que proceden del entorno general y competitivo y por las voluntades de los directivos de las propias empresas que desean que se produzca el cambio y también por los representantes de las instituciones empresariales, sindicales, cooperativas y políticas que están dispuestas a conceder su apoyo a la gestión del cambio.

Los primeros cambios a producir en las empresas del sector son los cambios **culturales y de mentalidad**. Tanto la estrategia de Cooperación Empresarial como la estrategia de Fusión, exigen cambios en los principios y valores compartidos por los dirigentes de las empresas que a su vez se dirijan hacia una mayor colaboración entre las empresas, una disminución de la rivalidad competitiva, hacia la búsqueda de intereses globales compartidos y hacia las alianzas y procesos de integración. La estrategia de Diferenciación por su parte exige cambios hacia una mayor orientación al servicio, a la calidad, al producto, a la marca y al cliente.

Los siguientes cambios planteados se refieren al **aumento de la profesionalidad y de la formación** y también a la incorporación en las empresas de **generaciones jóvenes formadas**, que se han señalado por los expertos en segundo y cuarto lugar. Estos cambios incidirían directamente en los sistemas de gestión, en la mejora en los procesos y también en la planificación, organización y control. La incorporación de generaciones jóvenes formadas aportaría ilusión, dinamismo, vocación y profesionalidad en el sector, absolutamente necesitado de todos estos componentes para llevar adelante con éxito las estrategias planteadas.

El **aumento del asociacionismo** como cambio a producir, permite a los presidentes, Directores Generales y Directores Comerciales de las empresas del sector tengan foros de encuentro y de contraste de opiniones que favorezcan el conocimiento mutuo y la fijación de objetivos comunes que podrían desarrollarse a través de Estrategias de Cooperación Empresarial o de Estrategias de Fusión.

9.- Medidas a aplicar por parte de las administraciones e instituciones públicas.

El sector hortofrutícola es importante para la agricultura valenciana por su elevada participación en la Producción Final Agraria y porque constituye la principal familia de productos exportados. También tiene cierta influencia a nivel sociológico, demográfico y sobre el empleo de amplias zonas rurales, **lo que lleva a las administraciones públicas a plantearse su intervención.**

Las medidas que los expertos consideran que las administraciones e instituciones públicas deberán aplicar para que se lleven adelante con éxito las estrategias planteadas son en primer lugar **facilitar los cambios y adaptaciones** a realizar por las empresas para poner en marcha las estrategias propuestas.

La segunda medida tiene un carácter más económico y consiste en conceder **ayudas y subvenciones discriminando** a las empresas en función de que vayan a aplicarse las estrategias enumeradas. Esta medida concede un papel animador e incentivador a las empresas que decidan avanzar en la implementación de las estrategias elegidas que a su vez contribuirán a la consecución de los objetivos.

Defender los intereses del sector, es la tercera medida que los expertos consideran que debería llevarse adelante. Se concede un papel reivindicativo a determinadas administraciones e instituciones frente a otras.

La cuarta medida señalada es **facilitar la formación de los directivos**, que aunque ya se han realizado acciones en esta dirección se consideran insuficientes y permitiría aumentar la profesionalidad de las empresas del sector para que puedan competir con éxito en el entorno turbulento y competitivo en el que se desenvuelven. Esta formación debería encaminarse a la implementación de estrategias de Cooperación Empresarial, estrategias de Diferenciación y estrategias de Fusión.

Las mejoras tecnológicas y el fomento del asociacionismo son las dos siguientes medidas propuestas y van encaminadas directamente a la consecución de los objetivos señalados de concentrar y dimensionar a las empresas del sector y de invertir en I+D y realizar innovaciones en producto y en presentación, que se conseguirían a través de las tres estrategias que se han considerado: Cooperación Empresarial, Diferenciación y Fusiones.

BIBLIOGRAFIA GENERAL.-

- Aaker, D. A. (1987): *Management estratégico del Mercado*, Hispano Europea, Barcelona.
- Aecoc, (1994): *El sector español de frutas y hortalizas en la década de los 90*, Andersen Consulting, Euroagro, Valencia.
- Aldanondo, A. M. (1992): *Capacidad tecnológica y división internacional del trabajo en agricultura*, MAPA, Madrid.
- Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Alimarket, (1994): "Informe anual 1993", *Alimarket*.
- Andrews, K. R. (1977): *El concepto de la estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona. Es traducción de la versión en inglés: (1962): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin.
- Amalte, E. (1991): *La política de estructuras en la agricultura valenciana*, Estructura Económica de la Comunidad Valenciana, Espasa Calpe, Madrid.
- Ansoff, H. I. (1976): *La estrategia de la Empresa*, Editorial Universidad de Navarra.
- (1985): *La Dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.
- , y Hayes, R.L. (1983): "Introducción", en Ansoff, H. I., Declerck, R. P., y Hayes, R. L., *El planteamiento estratégico*, Trillas, México.
- Avellá, L. R. (1984): "La oferta de crédito cooperativo en el País Valenciano", Primer Congreso de Economía Valenciana, Valencia.
- Barceló, L. V. (1991): *Política Agroalimentaria Valenciana*, Fundación Cañada-Blanch, Torrent (València).
- (1993): "La anticompetitividad del sector hortofrutícola español", *El Boletín*, nº 2, MAPA, Madrid.
- , y García Álvarez-Coque, J. M. (1987): *El Futuro de la Política Agrícola Común y la economía española*, Mundi-Prensa, Madrid.
- , y Cebrían, E. (1995): "La diversificación de la producción como amenaza para los productores tradicionales", *Distribución y Consumo*, nº 22, Mercasa, Madrid.
- Barco, E. (1993): "Conservas y transformados vegetales", *Distribución y Consumo* nº 11, Mercasa, Madrid.
- (1995): "Frutas y Hortalizas", *Distribución y Consumo*, nº 22, Mercasa, Madrid.
- Beckhard, R., y Harris, R. T. (1988): *Transiciones Organizacionales*, Addison-Wesley Iberoamericana y Sistemas Técnicos de Edición, México.
- Billón, M. (1995): *La exportación hortofrutícola*, MAPA, Madrid.
- Briz J., y Martín M. (1991): *Políticas comerciales internacionales agrarias*, Editorial Agrícola Española, Madrid.
- Bueno, E. (1987): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, Madrid.
- Calcedo, V. (1995): "Biotecnología y alimentos", *El Boletín* nº 23, MAPA, Madrid.
- Campbell, A., y Tawadey, K. (1992): *La Misión en los Negocios*, Díaz de Santos, Madrid.
- CCAE, (1996): *Presente y futuro de la agricultura española*, Edita Confederación de Cooperativas Agrarias de España, Madrid.
- Cramer, G., y Jensen C. (1990): *Economía agrícola y agroempresas*, Cecsa, México.
- CECA-CE-CEEA, (1996): "Evolución de la Política Agrícola Común", Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, Luxemburgo.
- Chiavenato, I. (1990): *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, México.
- Cuervo, A. (1995): "La Dirección Estratégica de la Empresa", en Cuervo García, A. (ed.): *La Dirección de Empresas de los noventa*, Civitas, Madrid.
- Delpuech, B. (1989): *Las interrelaciones agroalimentarias norte-sur*, Iepala Editorial, València.
- Direcció General D'Economia, (1997): "Coyuntura Económica Valenciana", nº 45, Febrero, 1997, Edita, Generalitat Valenciana, Conselleria d'Economia i Hisenda, València.
- Donnelly, J. H. Jr., Gibson J. L. y Ivancevich, J. M. (1994): *Dirección y Administración de Empresas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- Drucker, P.F. (1970): *La gerencia de empresas*, Sudamericana, Buenos Aires.
- Dussauge, P., Garrette, B., Menguzzato, M. (1996): "Alianzas entre competidores ¡Atención a las repercusiones!", *Harvard-Deusto, Marketing & Ventas* nº16, Septiembre-Octubre, Bilbao.
- Farrán, J. (1992): *Comercialización agroalimentaria*, Ediciones Universitarias de Navarra, Pamplona.
- FAO, (varios años): *Anuario de Producción*, Roma.
- FAO, (varios años): *Anuario de Comercio*, Roma.
- FCCCV, (1996): *Memoria 1995 de la Federación de Cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana*.
- García Álvarez-Coque, J. M. (1995): "La competencia de los países en desarrollo, ¿Una amenaza para el sector hortofrutícola europeo?", en Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- (1996): "La política agraria y la estrategia mediterránea de la Unión Europea", *El Boletín* nº 33, MAPA, Madrid.
- García, T., y Langreo, A. (1993): "Frutas y hortalizas frescas un sector líder con problemas", *Distribución y Consumo*, nº 11, Mercasa.
- (1993): "La coordinación vertical del sector agroalimentario en Europa", *El Boletín*, nº 3, MAPA, Madrid.
- Grant, R. M., (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Editorial Civitas, Madrid.
- Grima, J. D. y Tena, J. (1987): *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*, Hispano Europea, Barcelona.
- Halal, W. E. (1995): "La Dirección Estratégica en un nuevo orden mundial", *Harvard Deusto Business Review* nº66, Bilbao.
- Hamel, G. H. y Prahalad, C. K. (1989): "Propósito Estratégico", en Thompson A. A., Jr. y Strickland III A. J., (1994): *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.

- (1995): *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel Sociedad Económica, Barcelona. Original en inglés en (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 67, nº 3, 1989.
- Institut Valencià d'Estadística, (1986 a 1995): *Anuari Estadístic Comunitat Valenciana*, Generalitat Valenciana, València.
- ICE, (1997): "El comercio exterior de España de Enero-Diciembre 1996", *Boletín Económico del ICE* nº 2537, del 17 al 23 de Marzo de 1997, Subdirección General de Estudios del Sector Exterior, Madrid.
- Hermosilla, A. y Solá, J., (1990): *Cómo cooperar*, IMPI, Madrid.
- Jarillo, J. C. (1990): *Dirección Estratégica*, McGraw-Hill, Madrid.
- Johnson G. y Scholes, K., (1997): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid.
- Julià, J. F. y Server, R. J. (1989): *Las organizaciones y agrupaciones de productores agrarios en España y la CEE*, MAPA, Madrid.
- Julià, J. F. y Server, R. J. (1995): "Las organizaciones de productores de frutas y hortalizas en el marco de la política agraria", en Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1992): *Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias*, McGraw-Hill, México.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (1990): *Administración*, McGraw-Hill, México.
- Kotler, P. (1992): *Dirección de Marketing*, PRENTICE HALL, Madrid.
- Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto, Harvard, p. 45-56.
- López, E. (1996): "Frutas y Hortalizas. Nuevos descensos en el consumo y estabilidad en el reparto del mercado", *Distribución y Consumo* nº 28, Junio/Julio, Edita E. N. Mercasa.
- López, J. R. (1995): "Agua y desarrollo sostenible", *El Boletín* nº 24, MAPA, Madrid.
- MAPA, (1994): "Documento de Reflexión sobre el sector de las frutas y hortalizas", Aportación Española a la reforma de la OCM, Fotocopiado, Madrid.
- (1995): *La alimentación en España, 1995*, Edita Secretaría General de Alimentación, MAPA, Madrid.
- (1995): *Anuario de Estadística Agraria 1993*, MAPA, Madrid.
- Martín, E. (1993): "La hortofruticultura española ante el Mercado Único, historia de una crisis", *Distribución y Consumo*, nº 11, Mercasa, Madrid.
- Martínez, J. A., Pedreño, A. y Reig, E. (1992): *Estructura económica de la Comunidad Valenciana*, Espasa Calpe, Madrid.
- Maté, V., (1997): "Frutas y verduras reclaman un plan de competitividad", *El País Negocios* (11 de Mayo de 1997), Madrid.
- Menguzzato, M. (1989): "La estrategia empresarial: unas puntualizaciones", en *La Dirección Estratégica en el marco de la economía actual*, obra colectiva publicada por la Universidad de Alicante y CAM.
- (1989): "Hacia la Dirección Estratégica", en *La Dirección Estratégica en el marco de la economía actual*, Universidad de Alicante y CAM.
- , y Renau, J. J. (1984): "El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy", Actas del Primer Congrés d'Economia Valenciana, Generalitat Valenciana.
- , y Renau, J. J. (1988): "Implicaciones organizativas de la Dirección Estratégica", *Alta Dirección* nº 139.
- , y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- (1992): *La Cooperación Empresarial. Análisis de su proceso*, Edita IMPIVA, Generalitat Valenciana, València.
- MICYT, (1993): "Campaña de cítricos 1991/92", Secretaría de Estado de Comercio, Dirección Territorial de Valencia, Valencia.
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona. (La versión original en inglés, *The Nature of Managerial Work*, es de 1973, Harper & Row Publishers, Enc.).
- (1991): *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona.
- (1992): *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona.
- (1987): "Formulación artesanal de la estrategia", (1987), Thompson, A. A., Jr. y Strickland III A. J., (1994): *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- , y Quinn, J. B. y otros (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mir, J., Mollá, A. y Martínez, J. A. (1995): *Estrategias de Marketing para el Sector Hortofrutícola Valenciano*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L.A., (1996): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid.
- Payne, A. F. (1987): "Approaching Acquisitions Strategically", *Journal of General Management*, vol. 3, nº3, 1983.
- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982): *En busca de la Excelencia*, Folio, Barcelona.
- Planells, J. M. (1995): "Un modelo de integración cooperativa para el sector agrario", FECOAV, II Congreso Cooperativismo Agrario Valenciano, València.
- (1995): "Incidencia de los acuerdos del GATT y la reforma de la OCM de frutas y hortalizas en el sector de los cítricos", fotocopiado, València.
- Porter, M. (1979): "Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia", *Harvard Business Review*, (Marzo-Abril), en *El Proceso Estratégico* de Mintzberg y Quinn (1993).
- (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México. (La versión original en inglés, *Competitive Strategy*, es de 1980, The Free Press).

- (1988): *Ventaja Competitiva*, CECSA, México.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1991): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, referencia 90.311, Harvard.
- Pumpín, C. (1982): *Dirección estratégica de la empresa*, Ediciones ESIC, Madrid.
- , y García Echevarría, S. (1988): *Cultura Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.
- Puxeu, J. (1993): "Las organizaciones interprofesionales y la mejora del sector agroalimentario español", *El Boletín nº 10, MAPA, Madrid*.
- Quinn, J. B. (1978): "Cambio estratégico: el incrementalismo lógico" en Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (1993), *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, Méjico.
- (1980): "Estrategias para el cambio" en Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (1993), *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, Méjico.
- (1985): "Como administrar la innovación: el caos controlado", en Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (1993), *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, Méjico.
- (1993): "El enfoque clásico de la estrategia", en Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (1993), *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, Méjico.
- Quintanilla, I. (1991): *Recursos Humanos y Marketing interno*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Renau, J. J. (1985): *Administración de Empresas. Una visión actual*, Pirámide, Madrid.
- (1994): *Creación de Empresas. De la Idea al Proyecto Empresarial*, Impiva, Generalitat Valenciana, València.
- (1995 a): "La Dirección Estratégica: su evolución y estado actual", en Cuervo, A.: *Dirección de Empresas de los noventa*, Civitas, Madrid.
- (1995 b): "La Dirección Estratégica en la empresa familiar", *Libro de ponencias. Jornadas sobre Empresa Familiar*, Edita IMPIVA, Generalitat Valenciana, València.
- Roig Amat, B. (1988): "Actividad y ventajas de las empresas conjuntas", *Cuadernos IMPI*, nº 38 de Julio-Agosto 1988, Madrid.
- Roland Berger & Partner, International Management Consultants, (1994): *La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993*, Roland Berger, Madrid.
- Salom, F., Sanz, J. y Siguán, A. (1995): "La producción, el comercio y el consumo mundial de frutas y hortalizas", en Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Sanchis, J. R. (1993): *Análisis estratégico del sector bancario español y estudio de las estrategias de crecimiento externo*, Tesis Doctoral, Universitat de València, València.
- Sanfeliu, I. (1995): *Funcionamiento y repercusiones del acuerdo GATT en el sector de frutas y hortalizas frescas*, Generalitat Valenciana, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, València.
- Schein, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Servei d'Estudis Agraris i Comunitaris, (1984 - 1995): *Informe del Sector Agrari Valencià*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Siguán, A. (1993): "El consumo futuro de los productos hortofrutícolas", *El Boletín*, nº 6, MAPA, Madrid.
- (1994): *El consumo de alimentos en Alemania, interpretación del cambio en el consumo de los productos hortofrutícolas desde una perspectiva socio-cultural*, Generalitat Valenciana, València.
- (1995): "Comercialización, el poder de la distribución en la «cadena» hortofrutícola", *Distribución y Consumo*, nº 22, Mercasa, Madrid.
- (1995): "Las organizaciones interprofesionales en el sector hortofrutícola", en Aldanondo, A. M., Coscollá, R., y otros (1995): *Nuevas políticas para el sector hortofrutícola*, Conselleria d'Agricultura Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Sorní, M. J. (1991): *La agricultura valenciana en la década de los años 80*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Generalitat Valenciana, València.
- Strategor, (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*, Masson, Barcelona.
- Tena, J. (1992): *El entorno de la empresa*, Eada Gestión, Gestión 2000, Barcelona.
- Thompson, A. A., Jr. y Strickland III A. J., (1992): *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- Tió, C. (1995): "La Política del Plan Nacional de Regadíos", *El Boletín* nº 24, MAPA, MADRID.
- Vargas, A. (1995): *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario, concentración empresarial y asociacionismo*, Servicio de Publicaciones Universidad de Huelva, Huelva.
- Ventura Victoria, J., (1994): *Análisis Competitivo de la Empresa: Un enfoque estratégico*, Editorial Civitas, Madrid.

6.- ANEXOS

6.- ANEXOS.

6.1.- Anexo 2.

6.1.1.- Carta remitida a los encuestados.



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultat de CC. EE. i EE.

Departament de Direcció d'Empreses
(Admció. i Marketing)
Av. Blasco Ibañez, 30 - 46010 València
Tel 3864400 - Fax 3864403

Facultat de Ciències
Econòmiques i Empresariales
Direcció d'Empreses
Avda Blasco Ibañez, 30
46010- València
Tfno: 96/3864400

Valencia, 20 de Enero de 1996

Estimado señor:

Por la presente deseamos informarle que se está realizando una Tesis Doctoral sobre **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL SECTOR HORTOFRUTICOLA**, que está desarrollando **Manuel Ferrer Beltrán**, profesor asociado de esta Universidad.

La Tesis Doctoral se halla en su fase final de elaboración, y le hemos elegido como profesional experto en el Sector Hortofrutícola, para la contestación de una encuesta que se realizaría durante el próximo mes, mediante teléfono y con entrevista previamente concertada.

Las respuestas individuales de la encuesta serán consideradas confidenciales y se enviarán los resultados conjuntos de las mismas a todos los expertos que hayan participado en ellas.

Agradecemos de antemano su colaboración que redundará en beneficio del Sector Hortofrutícola en general y de las personas, empresas e instituciones que directa o indirectamente se relacionan con él.

Fdo. D. Juan José Renau Piqueras
Catedrático de Economía de la Empresa.

P D. Para cualquier información sobre la encuesta, contactar con

Manuel Ferrer Beltran
Cardenal Benlloch, 45-5º C
46021 Valencia
Tlfno 96/ 3627061
Fax 96/ 3627759

6.1.2.- Cuestionario administrado a la muestra de expertos.

CUESTIONARIO Nº

CUESTIONARIO PARA LA ELABORACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL SECTOR HORTOFRUTICOLA VALENCIANO

| | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| DATOS DEL ENCUESTADO | FECHA DE REALIZACION DE LA ENCUESTA: |
| APELLIDOS..... | |
| NOMBRE..... | |
| EMPRESA/INSTITUCION..... | |
| DIRECCION | |
| TELEFONO | TELEFAX |

| | | |
|--|--|-----------|
| 1.- Entidad: | Volumen de comercialización de Frutas y Hortalizas de la campaña 94-95 | |
| | Pesetas | Toneladas |
| (1) Empresa Hortofrutícola Cooperativa/S.A.T | | |
| (2) Empresa Hortofrutícola Privada | | |
| (3) Empresa Distribuidora | | |
| (4) Empresa/Institución Privada | | |
| (5) Empresa/Institución Pública | | |

| | | | | | |
|---|-----------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------|
| 2.- Puesto Ocupado: | (1) Presidente | (2) Director | (3) Comercial | (4) Investigador/Consultor | (5) Profesor |
| | (6) Periodista | (7) Técnico Administración Pública | (8) Técnico Institución Privada | | |
| 3.- Edad: | (1) Menos de 30 | (2) 30-40 | 3) 41-50 | (4) 51-60 | (5) Más de 60 |
| 4.- Nº Años aproximados de vinculación al sector hortofrutícola: |años | | | | |

NOTA.- Las respuestas van a ser consideradas confidenciales y se procederá a su escrutinio y el envío de las mismas a los encuestados.

CUESTIONARIO:

5.- Identifique al menos los 5 cambios más importantes producidos en el sector hortofrutícola (hortalizas, cítricos y frutas no cítricas), en los últimos cinco años.

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

¿Qué tres amenazas y que tres oportunidades plantean a las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas los cambios producidos en el entorno a nivel general?

6.- Amenazas:

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 3 | |
| 2 | | 4 | |

7.- Oportunidades:

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 3 | |
| 2 | | 4 | |

8.- ¿Qué cinco países del mundo considera los principales competidores del sector hortofrutícola valenciano?

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 3 | | 5 | |
| 2 | | 4 | | 6 | |

9.- ¿Ha aumentado o disminuido el poder negociador de los clientes (Cadenas de supermercados, hipermercados, mayoristas, detallistas...) respecto a las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas?

1.- Aumentado
 2.- Disminuido
 3.- Se mantiene

10.- ¿Qué consecuencias supone para el sector?

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

11.- ¿Ha aumentado o disminuido el poder negociador de los agricultores productores de frutas y hortalizas frente a las empresas comercializadoras?

1.- Aumentado
 2.- Disminuido
 3.- Se mantiene

12.- ¿Qué consecuencias supone para el sector?

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

13.- ¿Qué barreras o dificultades existen para la creación o entrada de una nueva empresa en el sector?

(de tamaño, legales, comerciales, tecnológicas, sanitarias, etc...)

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

¿Qué cinco productos o familias de productos considera sustitutos más importantes del sector hortofrutícola?

| 14.- Sustitutos de cítricos | | 15.- Sust. frutas no cítricas | | 16.- Sustitutos de hortalizas | |
|-----------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|--|
| 1 | | 1 | | 1 | |
| 2 | | 2 | | 2 | |
| 3 | | 3 | | 3 | |
| 4 | | 4 | | 4 | |
| 5 | | 5 | | 5 | |
| 6 | | 6 | | 6 | |

¿Cuáles son las cinco fortalezas y debilidades más importantes de las empresas comercializadoras del sector hortofrutícola de la Comunidad Valenciana? (Generales, o de nivel funcional de Marketing, Económico-Financiero, Producción, I+D, Recursos Humanos, Management).

17.- Fortalezas

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

18.- Debilidades

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

19.- ¿En qué país se encuentran las empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas que se caracterizan por una mayor:

| | | 1 ^{er} país | 2 ^a país | 3 ^{er} país |
|----|--|----------------------|---------------------|----------------------|
| 1 | Experiencia y profesionalidad. | | | |
| 2 | Gama y variedad de producto. | | | |
| 3 | Capacidad financiera. | | | |
| 4 | Imagen de marca. | | | |
| 5 | Conocimiento del mercado. | | | |
| 6 | Volumen de producción. | | | |
| 7 | Calidad y servicio. | | | |
| 8 | Agresividad comercial. | | | |
| 9 | Cartera de clientes consolidada. | | | |
| 10 | Flexibilidad ante demandas de mercado. | | | |

20.- ¿Cuáles son las tres empresas comercializadoras líderes del sector hortofrutícola valenciano?

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 3 | |
| 2 | | 4 | |

21.- ¿Qué objetivos básicos deberían plantearse las empresas comercializadoras para asegurar el futuro del sector hortofrutícola valenciano entendido en su conjunto?

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

22.- ¿Deberían las empresas del sector hortofrutícola seguir una estrategia de crecimiento?

1.- Si 2.- No

23.- En su opinión, ¿Cual sería la vía de crecimiento a seguir?, ¿Con que prioridad? (Ordenar)

| | |
|--|--------------------------------|
| | Penetración de mercados |
| | Desarrollo de nuevos productos |
| | Desarrollo de nuevos mercados |
| | Diversificación |

¿Cree que en el futuro va a incrementar o disminuir el consumo en: (1- Aumenta, 2- Disminuye, 3- Se mantiene)

| 24.- Cítricos | | 25.- Frutas | | 26.- Hortalizas | |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|----------------------------------|
| | frescos | | frescas | | frescas |
| | en conserva | | en conserva | | en conserva |
| | en zumo | | en zumo | | preparadas (4 ^a gama) |

27.- ¿Qué razones incitan a la población en general a consumir más cítricos, hortalizas y frutas?

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 3 | |
| 2 | | 4 | |

28.- ¿Las empresas del sector hortofrutícola valenciano deberían seguir una estrategia basada en los bajos costes como fuente de ventaja competitiva, exigiendo grandes producciones, fuertes inversiones de tecnología y sistemas de distribución de bajo coste?

1.- Si 2.- No

(Responder sólo si la pregunta 28 tiene respuesta afirmativa)

29.- ¿Qué cambios deberán operarse en el sector para seguir esta estrategia?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |

30.- ¿Las empresas del sector hortofrutícola valenciano deberían seguir una estrategia que base su ventaja competitiva en alguna fuente de diferenciación que les identifique respecto a empresas competidoras?

1.- Si 2.- No

(Responder sólo sí la pregunta 30 tiene respuesta afirmativa)

31.- ¿Qué elementos de diferenciación propondría?

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 3 | |
| 2 | | 4 | |

32.- ¿Existen mercados específicos en los que las empresas del sector hortofrutícola valenciano deban centrar su atención?

1.- Si 2.- No

(Responder sólo sí la la pregunta 32 tiene respuesta afirmativa)

33.- ¿Cuáles serían dichos mercados?

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 3 | |
| 2 | | 4 | |

34.- ¿Cree que las empresas del sector hortofrutícola valenciano deberían seguir estrategias de cooperación empresarial, o sea, que dos o más empresas lleguen a acuerdos explícitos a medio o largo plazo, con relación a parte de sus actividades, tales como la comercialización en común en nuevas áreas geográficas, las compras en común, la I+D compartida, la producción conjunta, etc.

1.- Si 2.- No

(Responder sólo sí la pregunta 34 tiene respuesta afirmativa)

¿Qué ventajas e inconvenientes reportarían a las empresas participantes estas estrategias de cooperación?

35.- Ventajas:

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

36.- Inconvenientes

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

37.- ¿Cree que las empresas del sector hortofrutícola valenciano deberían iniciar procesos de fusión empresarial?

1.- Si 2.- No

(Responder sólo sí la pregunta 37 tiene respuesta afirmativa)

¿Qué ventajas e inconvenientes reportarían las estrategias de fusión?

38.- Ventajas:

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

39.- Inconvenientes:

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

40.- ¿Qué otras estrategias posibles cree que deberían seguir las empresas comercializadoras del sector hortofrutícola valenciano y por qué?

Estrategia 1

| |
|--|
| |
|--|

Razones

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

Estrategia 2

| |
|--|
| |
|--|

Razones

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

Estrategia 3

| |
|--|
| |
|--|

Razones

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

41.- Valore de 1 a 5 (5 máxima importancia y 1 mínima) las estrategias analizadas según la conveniencia que su aplicación a las empresas valencianas del sector tienen en su opinión.

| | Puntuación |
|---|-----------------|
| 1 | Crecimiento. |
| 2 | Bajos costes. |
| 3 | Diferenciación. |
| 4 | Cooperación. |
| 5 | Fusión. |

42.- De las 5 estrategias ¿cuál es para Vd. la que más se adecúa a las características de la empresa comercial del sector hortofrutícola valenciano? _____

43.- ¿Qué cambios deberían producirse en las empresas del sector para que se apliquen con éxito las estrategias propuestas?

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | | 4 | |
| 2 | | 5 | |
| 3 | | 6 | |

44.- ¿Qué medidas deberían aplicar las administraciones e instituciones públicas relacionadas con el sector para asegurar su futuro con las estrategias propuestas?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

Muchas gracias por su colaboración.

ABREVIATURAS UTILIZADAS

AIE.- Agrupación de interés económico.
I + D.- Investigación y Desarrollo.
NC.- No contesta.
NS.- No sabe.
OCM.-Organización común de Mercado.
PAC.- Política Agraria Comunitaria.

PVP.- Precio venta al público.
RRHH.- Recursos Humanos.
S.A.T.- Sociedad Agraria de Transformación.
UE.- Unión Europea.
USA.- Estados Unidos de América.

6.2.- Anexo 2.**6.2.1.- Análisis descriptivo de los resultados.**

A1ENTID ENTIDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|----------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| COOPERATIVA | 1.0 | 49 | 44.5 | 44.5 | 44.5 |
| EMPRESA PRIVADA | 2.0 | 8 | 7.3 | 7.3 | 51.8 |
| EMPRESA DISTRIBUIDOR | 3.0 | 11 | 10.0 | 10.0 | 61.8 |
| INSTITUCION PRIVADA | 4.0 | 31 | 28.2 | 28.2 | 90.0 |
| INSTITUCION PUBLICA | 5.0 | 11 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 110 Missing cases 0

A1PTAS VOLUMEN PESETAS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MENOS DE 800 MILL | 1.0 | 19 | 17.3 | 26.0 | 26.0 |
| ENTRE 800 Y 3500 | 2.0 | 36 | 32.7 | 49.3 | 75.3 |
| MAS DE 3500 MILL | 3.0 | 18 | 16.4 | 24.7 | 100.0 |
| . | . | 37 | 33.6 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 73 Missing cases 37

A1TONELA VOLUMEN TONELADAS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MENOS DE 12300 | 1.0 | 18 | 16.4 | 24.3 | 24.3 |
| ENTRE 12300 Y 47000 | 2.0 | 36 | 32.7 | 48.6 | 73.0 |
| MAS DE 47000 | 3.0 | 20 | 18.2 | 27.0 | 100.0 |
| . | . | 36 | 32.7 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 74 Missing cases 36

A2PUESTO PUESTO OCUPADO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| PRESIDENTE | 1.0 | 8 | 7.3 | 7.3 | 7.3 |
| DIRECTOR | 2.0 | 71 | 64.5 | 64.5 | 71.8 |
| COMERCIAL | 3.0 | 6 | 5.5 | 5.5 | 77.3 |
| CONSULTOR | 4.0 | 7 | 6.4 | 6.4 | 83.6 |
| PROFESOR | 5.0 | 7 | 6.4 | 6.4 | 90.0 |
| PERIODISTA | 6.0 | 4 | 3.6 | 3.6 | 93.6 |
| TECNICO ADM PUBLICA | 7.0 | 3 | 2.7 | 2.7 | 96.4 |
| TECNICO ADM PRIVADA | 8.0 | 4 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 110 Missing cases 0

A3EDAD EDAD DEL ENCUESTADO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MENOS DE 30 | 1.0 | 3 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| 30-40 | 2.0 | 46 | 41.8 | 41.8 | 44.5 |
| 41-50 | 3.0 | 38 | 34.5 | 34.5 | 79.1 |
| 51-60 | 4.0 | 18 | 16.4 | 16.4 | 95.5 |
| MAS DE 60 | 5.0 | 5 | 4.5 | 4.5 | 100.0 |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 110 Missing cases 0

A4ANOS ANOS VINCULACION SECTOR

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MENOS DE 10 AÑOS | 1.0 | 28 | 25.5 | 25.9 | 25.9 |
| ENTRE 10 Y 24 AÑOS | 2.0 | 56 | 50.9 | 51.9 | 77.8 |
| MAS DE 24 AÑOS | 3.0 | 24 | 21.8 | 22.2 | 100.0 |
| . | | 2 | 1.8 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 108 Missing cases 2

Group CAMBIOS CAMBIOS ENTORNO

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| CONCENTRACION DEMANDA | 1 | 49 | 11.7 | 44.5 |
| BAJA CONCEN OFERTA | 2 | 27 | 6.4 | 24.5 |
| GLOBALIZACION | 3 | 29 | 6.9 | 26.4 |
| DESREGULACION | 4 | 20 | 4.8 | 18.2 |
| COMPETENCIA | 5 | 19 | 4.5 | 17.3 |
| CALIDAD TOTAL | 6 | 32 | 7.6 | 29.1 |
| NUEVAS VARIEDADES | 7 | 39 | 9.3 | 35.5 |
| ACORTAMIENTO CANAL | 8 | 13 | 3.1 | 11.8 |
| DESCENSO RENTABILIDAD | 9 | 7 | 1.7 | 6.4 |
| NORMALIZACION PRODUCTO | 10 | 14 | 3.3 | 12.7 |
| EXCESO OFERTA | 11 | 5 | 1.2 | 4.5 |
| LOGISTICA | 12 | 16 | 3.8 | 14.5 |
| DESARROLLO TECNOLOGICO | 13 | 37 | 8.8 | 33.6 |
| NIVEL EMPRESARIAL | 14 | 16 | 3.8 | 14.5 |
| ESPANA EN UE PAC | 16 | 36 | 8.6 | 32.7 |
| AUMENTO PRODUCCION | 17 | 4 | 1.0 | 3.6 |
| CONSUMIDOR EXIGENTE | 18 | 10 | 2.4 | 9.1 |
| OTROS | 20 | 11 | 2.6 | 10.0 |
| MEDIO AMBIENTE | 21 | 9 | 2.1 | 8.2 |
| REFORMA OCM | 22 | 11 | 2.6 | 10.0 |
| PLAGAS Y CLIMA | 23 | 4 | 1.0 | 3.6 |
| CALENDARIO COMERCIAL | 24 | 3 | .7 | 2.7 |
| NO PROFESIONALIZACION | 25 | 2 | .5 | 1.8 |
| MAYOR ASOCIACI | 26 | 6 | 1.4 | 5.5 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| Total responses | | 419 | 100.0 | 380.9 |

0 missing cases; 110 valid cases

Group AMENAZAS AMENAZAS ENTORNO

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|----------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| PODER DISTRIBUCION | 1 | 38 | 15.3 | 35.2 |
| DEMANDA DE CALIDAD | 2 | 17 | 6.9 | 15.7 |
| COSTES DE PERSONAL | 3 | 17 | 6.9 | 15.7 |
| AYUDAS OFICIALES | 4 | 7 | 2.8 | 6.5 |
| FALTA ENTENDIMIENTO | 5 | 9 | 3.6 | 8.3 |
| REFORMA OCM | 6 | 13 | 5.2 | 12.0 |
| CARENCIA DE NOTOREIEDAD | 7 | 2 | .8 | 1.9 |
| ABASTOS NO FUNCIONEN | 8 | 5 | 2.0 | 4.6 |
| DISPERSION OFERTA | 9 | 27 | 10.9 | 25.0 |
| GLOBALIZACION | 10 | 23 | 9.3 | 21.3 |
| COMPETENCIA EXTERIOR | 11 | 51 | 20.6 | 47.2 |
| OTRAS | 12 | 13 | 5.2 | 12.0 |
| NINGUNO | 13 | 3 | 1.2 | 2.8 |
| CLIMA Y PLAGAS | 14 | 6 | 2.4 | 5.6 |
| VARIEDAD INADECUADA | 15 | 2 | .8 | 1.9 |
| DESORGANIZACION PRODUCCION | 16 | 2 | .8 | 1.9 |
| FALTA RENTABILIDAD | 17 | 8 | 3.2 | 7.4 |
| PDTOS SUSTITUTIVOS | 18 | 2 | .8 | 1.9 |
| DESAPARICION DE EMPRESAS | 19 | 3 | 1.2 | 2.8 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| Total responses | | 248 | 100.0 | 229.6 |

2 missing cases; 108 valid cases

Group OPORTUNI OPORTUNIDADES ENTORNO

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|--|-----------------|-------|------------------|--------------|
| NUEVOS MERCADOS | 1 | 26 | 11.6 | 23.6 |
| PROFESIONALIZACION | 2 | 25 | 11.2 | 22.7 |
| ELIMINACION INTERMEDIARIOS | 3 | 8 | 3.6 | 7.3 |
| GLOBALIZACION | 4 | 15 | 6.7 | 13.6 |
| ADAPTACION O ^a Y D ^a | 5 | 30 | 13.4 | 27.3 |
| VALORACION CALIDAD | 6 | 15 | 6.7 | 13.6 |
| FIDELIZAR CLIENTES | 7 | 5 | 2.2 | 4.5 |
| EXPERIENCIA | 8 | 14 | 6.3 | 12.7 |
| ASOCIACION | 9 | 25 | 11.2 | 22.7 |
| CRITERIOS MARKETING | 10 | 15 | 6.7 | 13.6 |
| SEGMENTACION | 11 | 2 | .9 | 1.8 |
| REFORMA OCM | 12 | 13 | 5.8 | 11.8 |
| OTRAS | 13 | 8 | 3.6 | 7.3 |
| NINGUNA | 14 | 2 | .9 | 1.8 |
| TECNOLOGIA | 15 | 4 | 1.8 | 3.6 |
| VARIEDADES | 16 | 13 | 5.8 | 11.8 |
| COMPETITIVIDAD | 17 | 4 | 1.8 | 3.6 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 224 | 100.0 | 203.6 |

0 missing cases; 110 valid cases

Group PAISES PAISES COMPETIDORES

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|----------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| ITALIA | 1 | 39 | 8.6 | 35.5 |
| FRANCIA | 2 | 37 | 8.2 | 33.6 |
| MARRUECOS | 3 | 97 | 21.5 | 88.2 |
| HOLANDA | 4 | 26 | 5.8 | 23.6 |
| ISRAEL | 5 | 45 | 10.0 | 40.9 |
| TURQUIA | 6 | 36 | 8.0 | 32.7 |
| GRECIA | 7 | 22 | 4.9 | 20.0 |
| BELGICA | 8 | 1 | .2 | .9 |
| ARGENTINA | 11 | 42 | 9.3 | 38.2 |
| AFRICA DEL SUR | 12 | 41 | 9.1 | 37.3 |
| COLOMBIA | 13 | 1 | .2 | .9 |
| EGIPTO | 14 | 6 | 1.3 | 5.5 |
| CHILE | 15 | 21 | 4.7 | 19.1 |
| PARAGUAY | 16 | 3 | .7 | 2.7 |
| URUGUAY | 17 | 16 | 3.5 | 14.5 |
| ARGELIA | 18 | 10 | 2.2 | 9.1 |
| OTROS | 19 | 8 | 1.8 | 7.3 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 451 | 100.0 | 410.0 |

0 missing cases; 110 valid cases

B9CLIENT PODER NEGOCIADOR CLIENTES

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTADO | 1.0 | 100 | 90.9 | 91.7 | 91.7 |
| DISMINUIDO | 2.0 | 3 | 2.7 | 2.8 | 94.5 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 6 | 5.5 | 5.5 | 100.0 |
| . | . | 1 | .9 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 109 Missing cases 1

Group CONSECUEN CONSECUENCIAS PARA EL SECTOR

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| VALOR SERVICIO | 1 | 3 | 1.4 | 2.8 |
| CONDICION PRODUCTO | 2 | 34 | 16.4 | 31.2 |
| PLAZO PAGO | 3 | 8 | 3.9 | 7.3 |
| MARGEN COMERCIAL | 4 | 7 | 3.4 | 6.4 |
| CAPACIDAD NEG OFERTA | 5 | 53 | 25.6 | 48.6 |
| DESAPARICION EMPRESAS | 6 | 7 | 3.4 | 6.4 |
| INTERESES DISTRIBUIDOR | 7 | 11 | 5.3 | 10.1 |
| NECESIDAD DIMENSION | 8 | 23 | 11.1 | 21.1 |
| DISMINUCION PRECIOS | 9 | 21 | 10.1 | 19.3 |
| AUMENTO COMPETENCIA | 10 | 9 | 4.3 | 8.3 |
| NULIDAD CONSUMIDOR | 11 | 1 | .5 | .9 |
| OTRAS | 12 | 8 | 3.9 | 7.3 |
| PROFESIONALIZACION | 13 | 4 | 1.9 | 3.7 |
| PROGRAMACION CULTIVOS | 14 | 5 | 2.4 | 4.6 |
| MEJORAS POSITIVAS | 15 | 6 | 2.9 | 5.5 |
| ESTABILIDAD | 16 | 3 | 1.4 | 2.8 |
| MARCAS DISTRIBUIDOR | 17 | 4 | 1.9 | 3.7 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| Total responses | | 207 | 100.0 | 189.9 |

1 missing cases; 109 valid cases

B11AGRIC PODER NEGOCIADOR AGRICULTOR

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTADO | 1.0 | 32 | 29.1 | 29.9 | 29.9 |
| DISMINUIDO | 2.0 | 57 | 51.8 | 53.3 | 83.2 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 18 | 16.4 | 16.8 | 100.0 |
| . | . | 3 | 2.7 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 107 Missing cases 3

Group AGRICULT CONSECUENCIAS AGRICULTOR

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| COMPRAR AL DIA | 1 | 1 | .6 | .9 |
| DISMINUCION PRECIOS | 2 | 23 | 13.1 | 21.7 |
| FALTA USO CALIDADES | 3 | 14 | 8.0 | 13.2 |
| APLAZAMIENTO PAGOS | 4 | 4 | 2.3 | 3.8 |
| NECESIDAD AGRUPARSE | 5 | 35 | 19.9 | 33.0 |
| TECNOLOGIAS | 6 | 8 | 4.5 | 7.5 |
| DEPENDENCIA AGRICULTOR | 7 | 51 | 29.0 | 48.1 |
| MENOS INTERMEDIARIOS | 8 | 8 | 4.5 | 7.5 |
| PRECIOS NO SE CUMPLEN | 9 | 9 | 5.1 | 8.5 |
| OTRAS | 10 | 11 | 6.3 | 10.4 |
| NINGUNA | 11 | 1 | .6 | .9 |
| MEJORAS POSITIVAS | 12 | 11 | 6.3 | 10.4 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 176 | 100.0 | 166.0 |

4 missing cases; 106 valid cases

Group BARRERAS BARRERAS ENTRADA

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|-----------------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| PROFESIONALES | 1 | 23 | 13.7 | 21.7 |
| TAMAÑO | 2 | 34 | 20.2 | 32.1 |
| FINANCIERAS | 3 | 29 | 17.3 | 27.4 |
| OFERTA CONTINUADA | 4 | 4 | 2.4 | 3.8 |
| TECNOLOGICAS | 5 | 15 | 8.9 | 14.2 |
| COMERCIALES | 6 | 45 | 26.8 | 42.5 |
| OTRAS | 7 | 2 | 1.2 | 1.9 |
| NINGUNA | 8 | 13 | 7.7 | 12.3 |
| LEGALES E IMPOSITIVAS | 9 | 3 | 1.8 | 2.8 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 168 | 100.0 | 158.5 |

4 missing cases; 106 valid cases

Group CITRICOS SUSTITUTOS CITRICOS

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|--------------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| ZUMOS | 1 | 22 | 8.7 | 20.8 |
| OTRAS FRUTAS | 2 | 75 | 29.8 | 70.8 |
| LACTEOS | 3 | 55 | 21.8 | 51.9 |
| HELADOS | 4 | 26 | 10.3 | 24.5 |
| PASTELERIA | 5 | 30 | 11.9 | 28.3 |
| POSTRES PREPARADOS | 6 | 28 | 11.1 | 26.4 |
| OTROS | 7 | 4 | 1.6 | 3.8 |
| NINGUNO | 8 | 5 | 2.0 | 4.7 |
| FRUTAS TROPICALES | 9 | 7 | 2.8 | 6.6 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 252 | 100.0 | 237.7 |

4 missing cases; 106 valid cases

Group FRUTAS SUSTITUTOS FRUTAS NO CI

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|--------------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| CITRICOS | 1 | 39 | 19.1 | 39.0 |
| LACTEOS | 2 | 49 | 24.0 | 49.0 |
| HELADOS | 3 | 27 | 13.2 | 27.0 |
| PASTELERIA | 4 | 32 | 15.7 | 32.0 |
| CONSERVAS | 5 | 1 | .5 | 1.0 |
| POSTRES PREPARADOS | 6 | 30 | 14.7 | 30.0 |
| OTROS | 7 | 3 | 1.5 | 3.0 |
| NINGUNO | 8 | 4 | 2.0 | 4.0 |
| FRUTAS TROPICALES | 9 | 9 | 4.4 | 9.0 |
| ZUMOS | 10 | 6 | 2.9 | 6.0 |
| ENTRE SI MISMAS | 11 | 4 | 2.0 | 4.0 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 204 | 100.0 | 204.0 |

10 missing cases; 100 valid cases

Group HORTALIZ SUSTITUTOS HORTALIZAS

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|-----------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| CONSERVAS | 1 | 7 | 6.5 | 8.4 |
| CONGELADOS | 2 | 19 | 17.6 | 22.9 |
| FIBRA SINTETICA | 3 | 2 | 1.9 | 2.4 |
| CONDIMENTOS | 4 | 2 | 1.9 | 2.4 |
| PASTAS | 5 | 6 | 5.6 | 7.2 |
| CEREALES | 6 | 1 | .9 | 1.2 |
| ARROCES | 7 | 2 | 1.9 | 2.4 |
| LEGUMBRES | 8 | 5 | 4.6 | 6.0 |
| PRECOCINADOS | 9 | 14 | 13.0 | 16.9 |
| OTROS | 10 | 4 | 3.7 | 4.8 |
| NINGUNO | 11 | 38 | 35.2 | 45.8 |
| 4 GAMA | 12 | 8 | 7.4 | 9.6 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 108 | 100.0 | 130.1 |

27 missing cases; 83 valid cases

Group FORTALEZ FORTALEZAS COMERCIALIZADORAS

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| EXPERIENCIA | 1 | 35 | 11.7 | 32.4 |
| CONOCIMIENTO MERCADO | 2 | 41 | 13.7 | 38.0 |
| UBICACION | 3 | 41 | 13.7 | 38.0 |
| I+D | 4 | 5 | 1.7 | 4.6 |
| MARCA | 5 | 18 | 6.0 | 16.7 |
| ADAPTACION | 6 | 9 | 3.0 | 8.3 |
| PRECIOS ECONOMICOS | 7 | 3 | 1.0 | 2.8 |
| DIVERSIDAD | 8 | 17 | 5.7 | 15.7 |
| CALIDAD | 9 | 36 | 12.0 | 33.3 |
| FLEXIBILIDAD | 10 | 34 | 11.3 | 31.5 |
| INFRAESTRUCTURAS | 11 | 13 | 4.3 | 12.0 |
| NOTORIEDAD EN MDO | 12 | 10 | 3.3 | 9.3 |
| CAPACIDAD EMPRENDEDORA | 13 | 7 | 2.3 | 6.5 |
| PERSONAL | 14 | 16 | 5.3 | 14.8 |
| OTRAS | 15 | 2 | .7 | 1.9 |
| NINGUNA | 16 | 1 | .3 | .9 |
| COOPERATIVAS | 17 | 6 | 2.0 | 5.6 |
| CALENDARIO COMERCIAL | 18 | 6 | 2.0 | 5.6 |
| Total responses | | 300 | 100.0 | 277.8 |

2 missing cases; 108 valid cases

Group DEBILIDA DEBILIDADES COMERCIALIZADORAS

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|-------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| MARKETING | 1 | 26 | 10.2 | 24.3 |
| DEFICIT | 2 | 12 | 4.7 | 11.2 |
| ESCASA FORMACION | 3 | 34 | 13.3 | 31.8 |
| BAJA TECNOLOGIA | 4 | 29 | 11.4 | 27.1 |
| ATOMIZACION | 5 | 54 | 21.2 | 50.5 |
| BAJA CALIDAD | 6 | 5 | 2.0 | 4.7 |
| ESPECULACION | 7 | 5 | 2.0 | 4.7 |
| CARACTER PERECEDERO | 8 | 3 | 1.2 | 2.8 |
| FALTA DIMENSION | 9 | 30 | 11.8 | 28.0 |
| FALTA PLANIFICACION | 10 | 15 | 5.9 | 14.0 |
| FALTA INVERSION | 11 | 1 | .4 | .9 |
| DESCOORDINACION | 12 | 8 | 3.1 | 7.5 |
| FALTA REL CONTRACTUALES | 13 | 10 | 3.9 | 9.3 |
| OTRAS | 14 | 5 | 2.0 | 4.7 |
| NINGUNA | 15 | 2 | .8 | 1.9 |
| COSTES ELEVADOS | 16 | 10 | 3.9 | 9.3 |
| METEOROLOGIA | 17 | 6 | 2.4 | 5.6 |
| Total responses | | 255 | 100.0 | 238.3 |

3 missing cases; 107 valid cases

C191CALI PAIS 1 CALIDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 35 | 31.8 | 36.1 | 36.1 |
| FRANCIA | 2.0 | 9 | 8.2 | 9.3 | 45.4 |
| ITALIA | 3.0 | 5 | 4.5 | 5.2 | 50.5 |
| HOLANDA | 4.0 | 33 | 30.0 | 34.0 | 84.5 |
| ALEMANIA | 8.0 | 3 | 2.7 | 3.1 | 87.6 |
| ISRAEL | 11.0 | 3 | 2.7 | 3.1 | 90.7 |
| NUEVE ZELANDA | 14.0 | 1 | .9 | 1.0 | 91.8 |
| EEUU | 15.0 | 4 | 3.6 | 4.1 | 95.9 |
| INGLATERRA | 20.0 | 4 | 3.6 | 4.1 | 100.0 |
| . | | 13 | 11.8 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 97 Missing cases 13

C191CART PAIS 1 CARTERA CLIENT

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 33 | 30.0 | 40.7 | 40.7 |
| FRANCIA | 2.0 | 5 | 4.5 | 6.2 | 46.9 |
| ITALIA | 3.0 | 6 | 5.5 | 7.4 | 54.3 |
| HOLANDA | 4.0 | 26 | 23.6 | 32.1 | 86.4 |
| ALEMANIA | 8.0 | 4 | 3.6 | 4.9 | 91.4 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 1.2 | 92.6 |
| EEUU | 15.0 | 3 | 2.7 | 3.7 | 96.3 |
| INGLATERRA | 20.0 | 1 | .9 | 1.2 | 97.5 |
| COLOMBIA | 27.0 | 1 | .9 | 1.2 | 98.8 |
| CENTRO EUROPA | 43.0 | 1 | .9 | 1.2 | 100.0 |
| . | | 29 | 26.4 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 81 Missing cases 29

C191COME PAIS 1 AGRESIVIDAD COMER

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 23 | 20.9 | 24.5 | 24.5 |
| FRANCIA | 2.0 | 4 | 3.6 | 4.3 | 28.7 |
| ITALIA | 3.0 | 19 | 17.3 | 20.2 | 48.9 |
| HOLANDA | 4.0 | 32 | 29.1 | 34.0 | 83.0 |
| GRECIA | 5.0 | 2 | 1.8 | 2.1 | 85.1 |
| ALEMANIA | 8.0 | 4 | 3.6 | 4.3 | 89.4 |
| MARRUECOS | 9.0 | 3 | 2.7 | 3.2 | 92.6 |
| TURQUIA | 10.0 | 1 | .9 | 1.1 | 93.6 |
| ISRAEL | 11.0 | 3 | 2.7 | 3.2 | 96.8 |
| EEUU | 15.0 | 2 | 1.8 | 2.1 | 98.9 |
| COLOMBIA | 27.0 | 1 | .9 | 1.1 | 100.0 |
| . | | 16 | 14.5 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 94 Missing cases 16

C191EXPE PAIS 1 EXPERIENCIA Y PROFESION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 22 | 20.0 | 22.2 | 22.2 |
| FRANCIA | 2.0 | 10 | 9.1 | 10.1 | 32.3 |
| ITALIA | 3.0 | 4 | 3.6 | 4.0 | 36.4 |
| HOLANDA | 4.0 | 45 | 40.9 | 45.5 | 81.8 |
| ALEMANIA | 8.0 | 5 | 4.5 | 5.1 | 86.9 |
| MARRUECOS | 9.0 | 2 | 1.8 | 2.0 | 88.9 |
| NUEVE ZELANDA | 14.0 | 1 | .9 | 1.0 | 89.9 |
| EEUU | 15.0 | 7 | 6.4 | 7.1 | 97.0 |
| INGLATERRA | 20.0 | 2 | 1.8 | 2.0 | 99.0 |
| CENTRO EUROPA | 43.0 | 1 | .9 | 1.0 | 100.0 |
| . | . | 11 | 10.0 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 99 Missing cases 11

C191FINA PAIS 1 CAP FINANCIERA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 4.8 | 4.8 |
| FRANCIA | 2.0 | 5 | 4.5 | 6.0 | 10.8 |
| ITALIA | 3.0 | 4 | 3.6 | 4.8 | 15.7 |
| HOLANDA | 4.0 | 38 | 34.5 | 45.8 | 61.4 |
| ALEMANIA | 8.0 | 17 | 15.5 | 20.5 | 81.9 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 1.2 | 83.1 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 1.2 | 84.3 |
| CHILE | 12.0 | 1 | .9 | 1.2 | 85.5 |
| EEUU | 15.0 | 6 | 5.5 | 7.2 | 92.8 |
| INGLATERRA | 20.0 | 2 | 1.8 | 2.4 | 95.2 |
| SUIZA | 22.0 | 2 | 1.8 | 2.4 | 97.6 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 1.2 | 98.8 |
| SUDAMERICA | 45.0 | 1 | .9 | 1.2 | 100.0 |
| . | . | 27 | 24.5 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 83 Missing cases 27

C191FLEX PAIS 1 FLEXIBILIDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 44 | 40.0 | 48.9 | 48.9 |
| FRANCIA | 2.0 | 4 | 3.6 | 4.4 | 53.3 |
| ITALIA | 3.0 | 8 | 7.3 | 8.9 | 62.2 |
| HOLANDA | 4.0 | 20 | 18.2 | 22.2 | 84.4 |
| ALEMANIA | 8.0 | 3 | 2.7 | 3.3 | 87.8 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 1.1 | 88.9 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 1.1 | 90.0 |
| ARGENTINA | 13.0 | 1 | .9 | 1.1 | 91.1 |
| EEUU | 15.0 | 1 | .9 | 1.1 | 92.2 |
| INGLATERRA | 20.0 | 5 | 4.5 | 5.6 | 97.8 |
| SUIZA | 22.0 | 1 | .9 | 1.1 | 98.9 |
| EUROPA | 44.0 | 1 | .9 | 1.1 | 100.0 |
| . | . | 20 | 18.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 90 Missing cases 20

C191GAMA PAIS 1 GAMA Y VARIEDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 37 | 33.6 | 37.8 | 37.8 |
| FRANCIA | 2.0 | 8 | 7.3 | 8.2 | 45.9 |
| ITALIA | 3.0 | 10 | 9.1 | 10.2 | 56.1 |
| HOLANDA | 4.0 | 27 | 24.5 | 27.6 | 83.7 |
| ALEMANIA | 8.0 | 6 | 5.5 | 6.1 | 89.8 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 1.0 | 90.8 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 1.0 | 91.8 |
| CHILE | 12.0 | 2 | 1.8 | 2.0 | 93.9 |
| EEUU | 15.0 | 3 | 2.7 | 3.1 | 96.9 |
| INGLATERRA | 20.0 | 1 | .9 | 1.0 | 98.0 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 1.0 | 99.0 |
| COLOMBIA | 27.0 | 1 | .9 | 1.0 | 100.0 |
| . | . | 12 | 10.9 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 98 Missing cases 12

C191MARC PAIS 1 MARCA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 20 | 18.2 | 20.2 | 20.2 |
| FRANCIA | 2.0 | 9 | 8.2 | 9.1 | 29.3 |
| ITALIA | 3.0 | 5 | 4.5 | 5.1 | 34.3 |
| HOLANDA | 4.0 | 47 | 42.7 | 47.5 | 81.8 |
| ALEMANIA | 8.0 | 5 | 4.5 | 5.1 | 86.9 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 1.0 | 87.9 |
| ISRAEL | 11.0 | 2 | 1.8 | 2.0 | 89.9 |
| CHILE | 12.0 | 1 | .9 | 1.0 | 90.9 |
| NUEVE ZELANDA | 14.0 | 1 | .9 | 1.0 | 91.9 |
| EEUU | 15.0 | 3 | 2.7 | 3.0 | 94.9 |
| INGLATERRA | 20.0 | 3 | 2.7 | 3.0 | 98.0 |
| BELGICA | 21.0 | 1 | .9 | 1.0 | 99.0 |
| SUIZA | 22.0 | 1 | .9 | 1.0 | 100.0 |
| . | . | 11 | 10.0 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 99 Missing cases 11

C191MERC PAIS 1 MERCADO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 21 | 19.1 | 21.9 | 21.9 |
| FRANCIA | 2.0 | 8 | 7.3 | 8.3 | 30.2 |
| ITALIA | 3.0 | 4 | 3.6 | 4.2 | 34.4 |
| HOLANDA | 4.0 | 47 | 42.7 | 49.0 | 83.3 |
| ALEMANIA | 8.0 | 8 | 7.3 | 8.3 | 91.7 |
| ISRAEL | 11.0 | 2 | 1.8 | 2.1 | 93.8 |
| NUEVE ZELANDA | 14.0 | 1 | .9 | 1.0 | 94.8 |
| EEUU | 15.0 | 3 | 2.7 | 3.1 | 97.9 |
| BELGICA | 21.0 | 1 | .9 | 1.0 | 99.0 |
| SUDAMERICA | 45.0 | 1 | .9 | 1.0 | 100.0 |
| . | . | 14 | 12.7 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 96 Missing cases 14

C191PROD PAIS 1 VOLUMEN PRODCC

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 43 | 39.1 | 45.3 | 45.3 |
| FRANCIA | 2.0 | 9 | 8.2 | 9.5 | 54.7 |
| ITALIA | 3.0 | 9 | 8.2 | 9.5 | 64.2 |
| HOLANDA | 4.0 | 7 | 6.4 | 7.4 | 71.6 |
| GRECIA | 5.0 | 1 | .9 | 1.1 | 72.6 |
| DINAMARCA | 7.0 | 1 | .9 | 1.1 | 73.7 |
| ALEMANIA | 8.0 | 5 | 4.5 | 5.3 | 78.9 |
| CHILE | 12.0 | 1 | .9 | 1.1 | 80.0 |
| ARGENTINA | 13.0 | 1 | .9 | 1.1 | 81.1 |
| EEUU | 15.0 | 11 | 10.0 | 11.6 | 92.6 |
| BRASIL | 24.0 | 2 | 1.8 | 2.1 | 94.7 |
| CALIFORNIA | 31.0 | 2 | 1.8 | 2.1 | 96.8 |
| SUDAMERICA | 45.0 | 2 | 1.8 | 2.1 | 98.9 |
| SUR DE EUROPA | 46.0 | 1 | .9 | 1.1 | 100.0 |
| . | . | 15 | 13.6 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 95 Missing cases 15

C192CALI PAIS 2 CALIDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 13 | 11.8 | 36.1 | 36.1 |
| FRANCIA | 2.0 | 5 | 4.5 | 13.9 | 50.0 |
| ITALIA | 3.0 | 4 | 3.6 | 11.1 | 61.1 |
| HOLANDA | 4.0 | 12 | 10.9 | 33.3 | 94.4 |
| ALEMANIA | 8.0 | 2 | 1.8 | 5.6 | 100.0 |
| . | . | 74 | 67.3 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 36 Missing cases 74

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 6 | 5.5 | 27.3 | 27.3 |
| FRANCIA | 2.0 | 2 | 1.8 | 9.1 | 36.4 |
| ITALIA | 3.0 | 4 | 3.6 | 18.2 | 54.5 |
| HOLANDA | 4.0 | 4 | 3.6 | 18.2 | 72.7 |
| ALEMANIA | 8.0 | 1 | .9 | 4.5 | 77.3 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 4.5 | 81.8 |
| CHILE | 12.0 | 1 | .9 | 4.5 | 86.4 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 4.5 | 90.9 |
| ECUADOR | 29.0 | 1 | .9 | 4.5 | 95.5 |
| CALIFORNIA | 31.0 | 1 | .9 | 4.5 | 100.0 |
| . | . | 88 | 80.0 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 22 Missing cases 88

C192COME PAIS 2 AGRESIVIDAD COMER

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 16.0 | 16.0 |
| FRANCIA | 2.0 | 6 | 5.5 | 24.0 | 40.0 |
| ITALIA | 3.0 | 4 | 3.6 | 16.0 | 56.0 |
| HOLANDA | 4.0 | 5 | 4.5 | 20.0 | 76.0 |
| GRECIA | 5.0 | 2 | 1.8 | 8.0 | 84.0 |
| BELGICA | 21.0 | 1 | .9 | 4.0 | 88.0 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 4.0 | 92.0 |
| ECUADOR | 29.0 | 1 | .9 | 4.0 | 96.0 |
| CALIFORNIA | 31.0 | 1 | .9 | 4.0 | 100.0 |
| . | | 85 | 77.3 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 25 Missing cases 85

C192EXPE PAIS 2 EXPERIENCIA Y PROFESION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 8.9 | 8.9 |
| FRANCIA | 2.0 | 7 | 6.4 | 15.6 | 24.4 |
| ITALIA | 3.0 | 13 | 11.8 | 28.9 | 53.3 |
| HOLANDA | 4.0 | 7 | 6.4 | 15.6 | 68.9 |
| ALEMANIA | 8.0 | 2 | 1.8 | 4.4 | 73.3 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 2.2 | 75.6 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 2.2 | 77.8 |
| CHILE | 12.0 | 1 | .9 | 2.2 | 80.0 |
| ARGENTINA | 13.0 | 1 | .9 | 2.2 | 82.2 |
| EEUU | 15.0 | 3 | 2.7 | 6.7 | 88.9 |
| INGLATERRA | 20.0 | 1 | .9 | 2.2 | 91.1 |
| BELGICA | 21.0 | 1 | .9 | 2.2 | 93.3 |
| SUIZA | 22.0 | 1 | .9 | 2.2 | 95.6 |
| CALIFORNIA | 31.0 | 1 | .9 | 2.2 | 97.8 |
| SUDAMERICA | 45.0 | 1 | .9 | 2.2 | 100.0 |
| . | | 65 | 59.1 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 45 Missing cases 65

C192FINA PAIS 2 CAP FINANCIERA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 3 | 2.7 | 9.4 | 9.4 |
| FRANCIA | 2.0 | 8 | 7.3 | 25.0 | 34.4 |
| ITALIA | 3.0 | 3 | 2.7 | 9.4 | 43.8 |
| HOLANDA | 4.0 | 6 | 5.5 | 18.8 | 62.5 |
| ALEMANIA | 8.0 | 5 | 4.5 | 15.6 | 78.1 |
| MARRUECOS | 9.0 | 2 | 1.8 | 6.3 | 84.4 |
| NUEVE ZELANDA | 14.0 | 1 | .9 | 3.1 | 87.5 |
| EEUU | 15.0 | 2 | 1.8 | 6.3 | 93.8 |
| BELGICA | 21.0 | 2 | 1.8 | 6.3 | 100.0 |
| . | . | 78 | 70.9 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 32 Missing cases 78

C192FLEX PAIS 2 FLEXIBILIDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 22.2 | 22.2 |
| FRANCIA | 2.0 | 3 | 2.7 | 16.7 | 38.9 |
| ITALIA | 3.0 | 5 | 4.5 | 27.8 | 66.7 |
| HOLANDA | 4.0 | 4 | 3.6 | 22.2 | 88.9 |
| CHILE | 12.0 | 1 | .9 | 5.6 | 94.4 |
| SUDAMERICA | 45.0 | 1 | .9 | 5.6 | 100.0 |
| . | . | 92 | 83.6 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 18 Missing cases 92

C192GAMA PAIS 2 GAMA Y VARIEDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 11.4 | 11.4 |
| FRANCIA | 2.0 | 8 | 7.3 | 22.9 | 34.3 |
| ITALIA | 3.0 | 11 | 10.0 | 31.4 | 65.7 |
| HOLANDA | 4.0 | 8 | 7.3 | 22.9 | 88.6 |
| ALEMANIA | 8.0 | 1 | .9 | 2.9 | 91.4 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 2.9 | 94.3 |
| EEUU | 15.0 | 1 | .9 | 2.9 | 97.1 |
| JAPON | 47.0 | 1 | .9 | 2.9 | 100.0 |
| . | . | 75 | 68.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 35 Missing cases 75

C192MARC PAIS 2 MARCA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 6 | 5.5 | 24.0 | 24.0 |
| FRANCIA | 2.0 | 3 | 2.7 | 12.0 | 36.0 |
| ITALIA | 3.0 | 4 | 3.6 | 16.0 | 52.0 |
| HOLANDA | 4.0 | 3 | 2.7 | 12.0 | 64.0 |
| ALEMANIA | 8.0 | 1 | .9 | 4.0 | 68.0 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 4.0 | 72.0 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 4.0 | 76.0 |
| BELGICA | 21.0 | 5 | 4.5 | 20.0 | 96.0 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 4.0 | 100.0 |
| . | | 85 | 77.3 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 25 Missing cases 85

C192MERC PAIS 2 MERCADO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 3 | 2.7 | 11.1 | 11.1 |
| FRANCIA | 2.0 | 7 | 6.4 | 25.9 | 37.0 |
| ITALIA | 3.0 | 5 | 4.5 | 18.5 | 55.6 |
| HOLANDA | 4.0 | 6 | 5.5 | 22.2 | 77.8 |
| ALEMANIA | 8.0 | 3 | 2.7 | 11.1 | 88.9 |
| INGLATERRA | 20.0 | 1 | .9 | 3.7 | 92.6 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 3.7 | 96.3 |
| CALIFORNIA | 31.0 | 1 | .9 | 3.7 | 100.0 |
| . | | 83 | 75.5 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 27 Missing cases 83

C192PROD PAIS 2 VOLUMEN PRODCC

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 7 | 6.4 | 20.6 | 20.6 |
| FRANCIA | 2.0 | 6 | 5.5 | 17.6 | 38.2 |
| ITALIA | 3.0 | 8 | 7.3 | 23.5 | 61.8 |
| HOLANDA | 4.0 | 4 | 3.6 | 11.8 | 73.5 |
| ALEMANIA | 8.0 | 2 | 1.8 | 5.9 | 79.4 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 2.9 | 82.4 |
| ARGENTINA | 13.0 | 2 | 1.8 | 5.9 | 88.2 |
| EEUU | 15.0 | 1 | .9 | 2.9 | 91.2 |
| BRASIL | 24.0 | 1 | .9 | 2.9 | 94.1 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 2.9 | 97.1 |
| CHINA | 42.0 | 1 | .9 | 2.9 | 100.0 |
| . | | 76 | 69.1 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 34 Missing cases 76

C193CALI PAIS 3 CALIDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 5 | 4.5 | 38.5 | 38.5 |
| FRANCIA | 2.0 | 1 | .9 | 7.7 | 46.2 |
| ITALIA | 3.0 | 4 | 3.6 | 30.8 | 76.9 |
| HOLANDA | 4.0 | 2 | 1.8 | 15.4 | 92.3 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 7.7 | 100.0 |
| . | . | 97 | 88.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 13 Missing cases 97

C193CART PAIS 3 CARTERA CLIENTES

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 2 | 1.8 | 22.2 | 22.2 |
| FRANCIA | 2.0 | 2 | 1.8 | 22.2 | 44.4 |
| ALEMANIA | 8.0 | 2 | 1.8 | 22.2 | 66.7 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 11.1 | 77.8 |
| NUEVE ZELANDA | 14.0 | 1 | .9 | 11.1 | 88.9 |
| BRASIL | 24.0 | 1 | .9 | 11.1 | 100.0 |
| . | . | 101 | 91.8 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 9 Missing cases 101

C193COME PAIS 3 AGRESIVIDAD COMER

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 50.0 | 50.0 |
| FRANCIA | 2.0 | 1 | .9 | 12.5 | 62.5 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 12.5 | 75.0 |
| CHILE | 12.0 | 1 | .9 | 12.5 | 87.5 |
| EEUU | 15.0 | 1 | .9 | 12.5 | 100.0 |
| . | . | 102 | 92.7 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 8 Missing cases 102

C193EXPE PAIS 3 EXPERIENCIA Y PROFESION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 16.7 | 16.7 |
| FRANCIA | 2.0 | 9 | 8.2 | 37.5 | 54.2 |
| ITALIA | 3.0 | 2 | 1.8 | 8.3 | 62.5 |
| HOLANDA | 4.0 | 1 | .9 | 4.2 | 66.7 |
| ALEMANIA | 8.0 | 2 | 1.8 | 8.3 | 75.0 |
| CHILE | 12.0 | 2 | 1.8 | 8.3 | 83.3 |
| EEUU | 15.0 | 1 | .9 | 4.2 | 87.5 |
| BELGICA | 21.0 | 1 | .9 | 4.2 | 91.7 |
| SUDAFRICA | 25.0 | 1 | .9 | 4.2 | 95.8 |
| COLOMBIA | 27.0 | 1 | .9 | 4.2 | 100.0 |
| . | . | 86 | 78.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 24 Missing cases 86

C193FINA PAIS 3 CAP FINANCIERA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 40.0 | 40.0 |
| FRANCIA | 2.0 | 2 | 1.8 | 20.0 | 60.0 |
| HOLANDA | 4.0 | 1 | .9 | 10.0 | 70.0 |
| ALEMANIA | 8.0 | 2 | 1.8 | 20.0 | 90.0 |
| BELGICA | 21.0 | 1 | .9 | 10.0 | 100.0 |
| . | . | 100 | 90.9 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 10 Missing cases 100

C193FLEX PAIS 3 FLEXIBILIDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 1 | .9 | 20.0 | 20.0 |
| FRANCIA | 2.0 | 1 | .9 | 20.0 | 40.0 |
| ITALIA | 3.0 | 1 | .9 | 20.0 | 60.0 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 20.0 | 80.0 |
| EEUU | 15.0 | 1 | .9 | 20.0 | 100.0 |
| . | . | 105 | 95.5 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 5 Missing cases 105

C193GAMA PAIS 3 GAMA Y VARIEDAD

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 3 | 2.7 | 20.0 | 20.0 |
| FRANCIA | 2.0 | 4 | 3.6 | 26.7 | 46.7 |
| ITALIA | 3.0 | 1 | .9 | 6.7 | 53.3 |
| HOLANDA | 4.0 | 3 | 2.7 | 20.0 | 73.3 |
| GRECIA | 5.0 | 1 | .9 | 6.7 | 80.0 |
| ALEMANIA | 8.0 | 1 | .9 | 6.7 | 86.7 |
| EEUU | 15.0 | 1 | .9 | 6.7 | 93.3 |
| BELGICA | 21.0 | 1 | .9 | 6.7 | 100.0 |
| . | | 95 | 86.4 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 15 Missing cases 95

C193MARC PAIS 3 MARCA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 2 | 1.8 | 18.2 | 18.2 |
| FRANCIA | 2.0 | 4 | 3.6 | 36.4 | 54.5 |
| ITALIA | 3.0 | 2 | 1.8 | 18.2 | 72.7 |
| HOLANDA | 4.0 | 1 | .9 | 9.1 | 81.8 |
| ISRAEL | 11.0 | 1 | .9 | 9.1 | 90.9 |
| ARGENTINA | 13.0 | 1 | .9 | 9.1 | 100.0 |
| . | | 99 | 90.0 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 11 Missing cases 99

C193MERC PAIS 3 MERCADO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 4 | 3.6 | 40.0 | 40.0 |
| FRANCIA | 2.0 | 1 | .9 | 10.0 | 50.0 |
| ITALIA | 3.0 | 2 | 1.8 | 20.0 | 70.0 |
| HOLANDA | 4.0 | 1 | .9 | 10.0 | 80.0 |
| ALEMANIA | 8.0 | 1 | .9 | 10.0 | 90.0 |
| CHILE | 12.0 | 1 | .9 | 10.0 | 100.0 |
| . | | 100 | 90.9 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 10 Missing cases 100

C193PROD PAIS 3 VOLUMEN PRODC

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| ESPAÑA | 1.0 | 1 | .9 | 7.1 | 7.1 |
| FRANCIA | 2.0 | 4 | 3.6 | 28.6 | 35.7 |
| ITALIA | 3.0 | 5 | 4.5 | 35.7 | 71.4 |
| HOLANDA | 4.0 | 1 | .9 | 7.1 | 78.6 |
| MARRUECOS | 9.0 | 1 | .9 | 7.1 | 85.7 |
| EEUU | 15.0 | 1 | .9 | 7.1 | 92.9 |
| BRASIL | 24.0 | 1 | .9 | 7.1 | 100.0 |
| . | | 96 | 87.3 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 14 Missing cases 96

C20LIDE1 LIDER 1 EMPRESA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| PASCUAL HERMANOS | 1.0 | 6 | 5.5 | 5.7 | 5.7 |
| ANECOOP | 2.0 | 84 | 76.4 | 79.2 | 84.9 |
| MARTI NAVARRO | 3.0 | 13 | 11.8 | 12.3 | 97.2 |
| ANTONIO MUÑOZ | 4.0 | 1 | .9 | .9 | 98.1 |
| COPAL ALGEMESI | 5.0 | 1 | .9 | .9 | 99.1 |
| OTRAS | 10.0 | 1 | .9 | .9 | 100.0 |
| . | | 4 | 3.6 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 106 Missing cases 4

C20LIDE2 LIDER 2 EMPRESA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| PASCUAL HERMANOS | 1.0 | 16 | 14.5 | 16.8 | 16.8 |
| ANECOOP | 2.0 | 7 | 6.4 | 7.4 | 24.2 |
| MARTI NAVARRO | 3.0 | 45 | 40.9 | 47.4 | 71.6 |
| ANTONIO MUÑOZ | 4.0 | 10 | 9.1 | 10.5 | 82.1 |
| COPAL ALGEMESI | 5.0 | 5 | 4.5 | 5.3 | 87.4 |
| CAÑAMAS | 9.0 | 3 | 2.7 | 3.2 | 90.5 |
| OTRAS | 10.0 | 6 | 5.5 | 6.3 | 96.8 |
| PEIRO CAMARO | 11.0 | 2 | 1.8 | 2.1 | 98.9 |
| FRUCSOL | 12.0 | 1 | .9 | 1.1 | 100.0 |
| . | | 15 | 13.6 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 95 Missing cases 15

C20LIDE3 LIDER 3 EMPRESA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| PASCUAL HERMANOS | 1.0 | 10 | 9.1 | 12.2 | 12.2 |
| ANECOOP | 2.0 | 4 | 3.6 | 4.9 | 17.1 |
| MARTI NAVARRO | 3.0 | 16 | 14.5 | 19.5 | 36.6 |
| ANTONIO MUÑOZ | 4.0 | 18 | 16.4 | 22.0 | 58.5 |
| COPAL ALGEMESI | 5.0 | 11 | 10.0 | 13.4 | 72.0 |
| SURINVER | 6.0 | 1 | .9 | 1.2 | 73.2 |
| CAÑAMAS | 9.0 | 8 | 7.3 | 9.8 | 82.9 |
| OTRAS | 10.0 | 11 | 10.0 | 13.4 | 96.3 |
| PEIRO CAMARO | 11.0 | 1 | .9 | 1.2 | 97.6 |
| FRUCSOL | 12.0 | 2 | 1.8 | 2.4 | 100.0 |
| . | . | 28 | 25.5 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 82 Missing cases 28

Group OBJE OBJETIVOS FUTURO

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| ASOCIAR | 1 | 43 | 18.8 | 39.4 |
| INVERTIR I+D | 2 | 17 | 7.4 | 15.6 |
| COMERCIALIZACION | 3 | 21 | 9.2 | 19.3 |
| IMAGEN MARCA | 4 | 42 | 18.3 | 38.5 |
| INNOVACION | 5 | 16 | 7.0 | 14.7 |
| NUEVOS MERCADOS | 6 | 6 | 2.6 | 5.5 |
| SERVICIO | 7 | 12 | 5.2 | 11.0 |
| REGULACION | 8 | 12 | 5.2 | 11.0 |
| COMUNICACION | 9 | 9 | 3.9 | 8.3 |
| VERTEBRAR SECTOR | 10 | 4 | 1.7 | 3.7 |
| CALIDAD | 11 | 7 | 3.1 | 6.4 |
| OTROS | 12 | 7 | 3.1 | 6.4 |
| COMPETIR EN COSTES | 13 | 5 | 2.2 | 4.6 |
| PLANIFICACION CULTIVOS | 14 | 24 | 10.5 | 22.0 |
| PROFESIONALIZACION | 15 | 4 | 1.7 | 3.7 |
| Total responses | | 229 | 100.0 | 210.1 |

1 missing cases; 109 valid cases

C22CRECI ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| SI | 1.0 | 101 | 91.8 | 94.4 | 94.4 |
| NO | 2.0 | 6 | 5.5 | 5.6 | 100.0 |
| . | . | 3 | 2.7 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 107 Missing cases 3

C23VDIV DIVERSIFICACION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| PRIMER LUGAR | 1.0 | 29 | 26.4 | 27.6 | 27.6 |
| SEGUNDO LUGAR | 2.0 | 20 | 18.2 | 19.0 | 46.7 |
| TERCER LUGAR | 3.0 | 23 | 20.9 | 21.9 | 68.6 |
| CUARTO LUGAR | 4.0 | 33 | 30.0 | 31.4 | 100.0 |
| . | . | 5 | 4.5 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 105 Missing cases 5

C23VMER DESARROLLO MERCADOS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| PRIMER LUGAR | 1.0 | 14 | 12.7 | 13.3 | 13.3 |
| SEGUNDO LUGAR | 2.0 | 34 | 30.9 | 32.4 | 45.7 |
| TERCER LUGAR | 3.0 | 26 | 23.6 | 24.8 | 70.5 |
| CUARTO LUGAR | 4.0 | 31 | 28.2 | 29.5 | 100.0 |
| . | . | 5 | 4.5 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 105 Missing cases 5

C23VPEN PENETRACION DE MERCADOS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| PRIMER LUGAR | 1.0 | 39 | 35.5 | 37.9 | 37.9 |
| SEGUNDO LUGAR | 2.0 | 25 | 22.7 | 24.3 | 62.1 |
| TERCER LUGAR | 3.0 | 22 | 20.0 | 21.4 | 83.5 |
| CUARTO LUGAR | 4.0 | 17 | 15.5 | 16.5 | 100.0 |
| . | . | 7 | 6.4 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 103 Missing cases 7

C23VPRO DESARROLLO DE PRODUCTOS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| PRIMER LUGAR | 1.0 | 30 | 27.3 | 28.3 | 28.3 |
| SEGUNDO LUGAR | 2.0 | 28 | 25.5 | 26.4 | 54.7 |
| TERCER LUGAR | 3.0 | 31 | 28.2 | 29.2 | 84.0 |
| CUARTO LUGAR | 4.0 | 17 | 15.5 | 16.0 | 100.0 |
| . | . | 4 | 3.6 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 106 Missing cases 4

C24CICON CONSUMO CITRICOS CONSERVA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|---------------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 44 | 40.0 | 45.8 | 45.8 |
| DISMINUYE | 2.0 | 16 | 14.5 | 16.7 | 62.5 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 36 | 32.7 | 37.5 | 100.0 |
| . | . | 14 | 12.7 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |
| Valid cases | 96 | Missing cases | 14 | | |

C24CIFRE CONSUMO CITRICOS FRESCOS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|---------------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 58 | 52.7 | 56.9 | 56.9 |
| DISMINUYE | 2.0 | 19 | 17.3 | 18.6 | 75.5 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 25 | 22.7 | 24.5 | 100.0 |
| . | . | 8 | 7.3 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |
| Valid cases | 102 | Missing cases | 8 | | |

C24CIZUM CONSUMO CITRICOS ZUMO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|---------------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 97 | 88.2 | 95.1 | 95.1 |
| DISMINUYE | 2.0 | 1 | .9 | 1.0 | 96.1 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 4 | 3.6 | 3.9 | 100.0 |
| . | . | 8 | 7.3 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |
| Valid cases | 102 | Missing cases | 8 | | |

C25FRUCO CONSUMO FRUTAS CONSERVA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|---------------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 34 | 30.9 | 35.1 | 35.1 |
| DISMINUYE | 2.0 | 21 | 19.1 | 21.6 | 56.7 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 42 | 38.2 | 43.3 | 100.0 |
| . | . | 13 | 11.8 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |
| Valid cases | 97 | Missing cases | 13 | | |

C25FRUFR CONSUMO FRUTAS FRESCAS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 68 | 61.8 | 65.4 | 65.4 |
| DISMINUYE | 2.0 | 10 | 9.1 | 9.6 | 75.0 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 26 | 23.6 | 25.0 | 100.0 |
| . | . | 6 | 5.5 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 104 Missing cases 6

C25FRUZU CONSUMO FRUTAS ZUMO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 90 | 81.8 | 89.1 | 89.1 |
| DISMINUYE | 2.0 | 4 | 3.6 | 4.0 | 93.1 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 7 | 6.4 | 6.9 | 100.0 |
| . | . | 9 | 8.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 101 Missing cases 9

C26HOCON CONSUMO HORTALIZAS CONSERVA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 45 | 40.9 | 44.6 | 44.6 |
| DISMINUYE | 2.0 | 20 | 18.2 | 19.8 | 64.4 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 36 | 32.7 | 35.6 | 100.0 |
| . | . | 9 | 8.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 101 Missing cases 9

C26HOFRE CONSUMO HORTALIZAS FRESCAS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 85 | 77.3 | 80.2 | 80.2 |
| DISMINUYE | 2.0 | 9 | 8.2 | 8.5 | 88.7 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 12 | 10.9 | 11.3 | 100.0 |
| . | . | 4 | 3.6 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 106 Missing cases 4

C26HOPRE CONSUMO HORTALIZAS PREPARADA

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| AUMENTA | 1.0 | 82 | 74.5 | 80.4 | 80.4 |
| DISMINUYE | 2.0 | 3 | 2.7 | 2.9 | 83.3 |
| SE MANTIENE | 3.0 | 17 | 15.5 | 16.7 | 100.0 |
| . | . | 8 | 7.3 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 102 Missing cases 8

Group RAZONES RAZONES CONSUMO CITRICOS

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|--------------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| SALUD | 1 | 79 | 35.6 | 71.8 |
| MODA | 2 | 12 | 5.4 | 10.9 |
| PRODUCTO NATURAL | 3 | 41 | 18.5 | 37.3 |
| DIETETICA | 4 | 23 | 10.4 | 20.9 |
| PLACER CONS | 5 | 11 | 5.0 | 10.0 |
| DIETA MEDITERRANEA | 6 | 19 | 8.6 | 17.3 |
| VITAMINAS | 7 | 25 | 11.3 | 22.7 |
| OTRAS | 8 | 3 | 1.4 | 2.7 |
| CULTURA TRADICION | 9 | 6 | 2.7 | 5.5 |
| PRECIO | 10 | 3 | 1.4 | 2.7 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 222 | 100.0 | 201.8 |

0 missing cases; 110 valid cases

C28COSTE ESTRATEGIA DE BAJOS COSTES

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| SI | 1.0 | 54 | 49.1 | 49.1 | 49.1 |
| NO | 2.0 | 56 | 50.9 | 50.9 | 100.0 |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 110 Missing cases 0

Group CAMBIOS CAMBIOS ESTRAT COSTES BAJOS

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|----------------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| INVERSION TECNOLOGIA | 1 | 19 | 22.6 | 35.8 |
| CONCENTRACION | 2 | 19 | 22.6 | 35.8 |
| ACABAR MINIFUNDISMO | 3 | 17 | 20.2 | 32.1 |
| ABARATAR COSTES | 4 | 23 | 27.4 | 43.4 |
| | 5 | 6 | 7.1 | 11.3 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 84 | 100.0 | 158.5 |

57 missing cases; 53 valid cases

D30DIFER ESTRATEGIA DIFERENCIACION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| SI | 1.0 | 105 | 95.5 | 96.3 | 96.3 |
| NO | 2.0 | 4 | 3.6 | 3.7 | 100.0 |
| | . | 1 | .9 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 109 Missing cases 1

Group ELEMENTO ELEMENTOS DIFERENCIADORES

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|-------------------|------|-------|------------------|--------------|
| CALIDAD | 1 | 69 | 32.2 | 66.3 |
| BAJOS RESIDUOS | 2 | 22 | 10.3 | 21.2 |
| SERVICIO | 3 | 29 | 13.6 | 27.9 |
| MARCA | 4 | 32 | 15.0 | 30.8 |
| OFERTA TODO CICLO | 5 | 5 | 2.3 | 4.8 |
| FORMATO | 6 | 14 | 6.5 | 13.5 |
| PERSONALIZACION | 7 | 15 | 7.0 | 14.4 |
| TECNOLOGIA | 8 | 2 | .9 | 1.9 |
| OTROS | 9 | 7 | 3.3 | 6.7 |
| PUBLICIDAD | 10 | 4 | 1.9 | 3.8 |
| AMPLITUD GAMA | 11 | 15 | 7.0 | 14.4 |
| Total responses | | 214 | 100.0 | 205.8 |

6 missing cases; 104 valid cases

D32MERCA EXISTENCIA DE MERCADOS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| SI | 1.0 | 95 | 86.4 | 86.4 | 86.4 |
| NO | 2.0 | 15 | 13.6 | 13.6 | 100.0 |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 110 Missing cases 0

Group MERCADOS MERCADOS CENTRAR ATENCION

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------|------|-------|------------------|--------------|
| UNION EUROPEA | 1 | 23 | 16.0 | 24.5 |
| ESTE DE EUROPA | 2 | 63 | 43.8 | 67.0 |
| EUROPA ORIENTAL | 3 | 3 | 2.1 | 3.2 |
| USA | 4 | 14 | 9.7 | 14.9 |
| JAPON | 5 | 8 | 5.6 | 8.5 |
| ASIATICOS | 6 | 6 | 4.2 | 6.4 |
| CANADA | 7 | 5 | 3.5 | 5.3 |
| OTROS | 8 | 12 | 8.3 | 12.8 |
| MERCADO NACIONAL | 9 | 4 | 2.8 | 4.3 |
| ALEMANIA | 10 | 6 | 4.2 | 6.4 |
| Total responses | | 144 | 100.0 | 153.2 |

16 missing cases; 94 valid cases

D34COOPE ESTRATEGIA COOPERACION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| SI | 1.0 | 108 | 98.2 | 98.2 | 98.2 |
| NO | 2.0 | 2 | 1.8 | 1.8 | 100.0 |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 110 Missing cases 0

Group COOPERAC VENTAJAS ESTR COOPERACION

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|--------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| MAYOR VOLUMEN | 1 | 33 | 16.1 | 30.6 |
| MAYOR CAPACIDAD | 2 | 34 | 16.6 | 31.5 |
| MAYOR MARGEN | 3 | 6 | 2.9 | 5.6 |
| ECONOMIAS ESCALA | 4 | 26 | 12.7 | 24.1 |
| SINERGIAS | 5 | 14 | 6.8 | 13.0 |
| MEJOR SERVICIO | 6 | 18 | 8.8 | 16.7 |
| FRENTE AL MINIFUNDISMO | 7 | 10 | 4.9 | 9.3 |
| ESCASA PREPARACION | 8 | 1 | .5 | .9 |
| COMERCIALIZAR COMUN | 9 | 26 | 12.7 | 24.1 |
| MAYOR VARIEDAD | 10 | 8 | 3.9 | 7.4 |
| DISMINUCION RIESGOS | 11 | 7 | 3.4 | 6.5 |
| CONTROL MERCADO | 12 | 5 | 2.4 | 4.6 |
| MEJOR PROFESIONALIZACION | 13 | 6 | 2.9 | 5.6 |
| COLABORACION CON DISTRIB | 14 | 5 | 2.4 | 4.6 |
| I+D COMUN | 15 | 6 | 2.9 | 5.6 |
| Total responses | | 205 | 100.0 | 189.8 |

2 missing cases; 108 valid cases

Group COOPERAC INCONVENIENTES ESTR COOPERACION

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| PERDIDA PROTAGONISMO | 1 | 19 | 19.0 | 23.5 |
| PERDIDA AUTONOMIA | 2 | 20 | 20.0 | 24.7 |
| COMPORTAMIENTO VICIADO | 3 | 10 | 10.0 | 12.3 |
| INVERTIR TIEMPO | 4 | 6 | 6.0 | 7.4 |
| DIFICULTAD RELACION | 5 | 40 | 40.0 | 49.4 |
| OTROS | 6 | 5 | 5.0 | 6.2 |
| Total responses | | 100 | 100.0 | 123.5 |

29 missing cases; 81 valid cases

D37FUSI ESTRATEGIA FUSION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| SI | 1.0 | 96 | 87.3 | 89.7 | 89.7 |
| NO | 2.0 | 11 | 10.0 | 10.3 | 100.0 |
| . | . | 3 | 2.7 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 107 Missing cases 3

Group FUSION1 VENTAJAS ESTR FUSION

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|----------------------|------|-------|------------------|--------------|
| CONCENTRACION OFERTA | 1 | 26 | 14.3 | 26.3 |
| AUMENTO TAMAÑO | 2 | 34 | 18.7 | 34.3 |
| TECNOLOGIA CONJUNTA | 3 | 13 | 7.1 | 13.1 |
| NUEVOS MERCADOS | 4 | 3 | 1.6 | 3.0 |
| PODER CONTRACTUAL | 5 | 19 | 10.4 | 19.2 |
| ABARATAMIENTO COSTES | 6 | 21 | 11.5 | 21.2 |
| ECONOMIAS ESCALA | 7 | 28 | 15.4 | 28.3 |
| CAPACIDAD RELACION | 8 | 6 | 3.3 | 6.1 |
| MEJORAS GESTION | 9 | 8 | 4.4 | 8.1 |
| MEJORAS ECONOMICAS | 10 | 7 | 3.8 | 7.1 |
| MEJORA OFERTA | 11 | 10 | 5.5 | 10.1 |
| POSICION MERCADO | 12 | 7 | 3.8 | 7.1 |
| Total responses | | 182 | 100.0 | 183.8 |

11 missing cases; 99 valid cases

Group FUSION2 INCOVENIENTES ESTR FUSION

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|----------------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| PERDIDA AUTONOMIA | 1 | 25 | 22.3 | 26.0 |
| PERDIDA PROTAGONISMO | 2 | 15 | 13.4 | 15.6 |
| TOMA DECISIONES | 3 | 12 | 10.7 | 12.5 |
| MIEDO CONFLICTO | 4 | 3 | 2.7 | 3.1 |
| SOCIO ADECUADO | 5 | 4 | 3.6 | 4.2 |
| COMPARTIR OBJETIVOS | 6 | 28 | 25.0 | 29.2 |
| OTROS | 7 | 3 | 2.7 | 3.1 |
| NINGUNO | 8 | 15 | 13.4 | 15.6 |
| PUESTOS TRABAJO | 9 | 7 | 6.3 | 7.3 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| | Total responses | 112 | 100.0 | 116.7 |

14 missing cases; 96 valid cases

F41APLI1 APLICACION CRECIMIENTO

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MINIMA IMPORTANCIA | 1.0 | 3 | 2.7 | 3.0 | 3.0 |
| POCA IMPORTANCIA | 2.0 | 14 | 12.7 | 13.9 | 16.8 |
| IMPORTANCIA MEDIA | 3.0 | 31 | 28.2 | 30.7 | 47.5 |
| IMPORTANCIA ALTA | 4.0 | 39 | 35.5 | 38.6 | 86.1 |
| MAXIMA IMPORTANCIA | 5.0 | 14 | 12.7 | 13.9 | 100.0 |
| . | . | 9 | 8.2 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 101 Missing cases 9

F41APLI2 APLICACION BAJOS COSTES

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MINIMA IMPORTANCIA | 1.0 | 9 | 8.2 | 8.9 | 8.9 |
| POCA IMPORTANCIA | 2.0 | 19 | 17.3 | 18.8 | 27.7 |
| IMPORTANCIA MEDIA | 3.0 | 21 | 19.1 | 20.8 | 48.5 |
| IMPORTANCIA ALTA | 4.0 | 22 | 20.0 | 21.8 | 70.3 |
| MAXIMA IMPORTANCIA | 5.0 | 30 | 27.3 | 29.7 | 100.0 |
| . | . | 9 | 8.2 | Missing | |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 101 Missing cases 9

F41APLI3 APLICACION DIFERENCIACION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MINIMA IMPORTANCIA | 1.0 | 1 | .9 | 1.0 | 1.0 |
| POCA IMPORTANCIA | 2.0 | 15 | 13.6 | 14.9 | 15.8 |
| IMPORTANCIA MEDIA | 3.0 | 21 | 19.1 | 20.8 | 36.6 |
| IMPORTANCIA ALTA | 4.0 | 29 | 26.4 | 28.7 | 65.3 |
| MAXIMA IMPORTANCIA | 5.0 | 35 | 31.8 | 34.7 | 100.0 |
| . | . | 9 | 8.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 101 Missing cases 9

F41APLI4 APLICACION COOPERACION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MINIMA IMPORTANCIA | 1.0 | 2 | 1.8 | 2.0 | 2.0 |
| POCA IMPORTANCIA | 2.0 | 4 | 3.6 | 4.0 | 5.9 |
| IMPORTANCIA MEDIA | 3.0 | 12 | 10.9 | 11.9 | 17.8 |
| IMPORTANCIA ALTA | 4.0 | 34 | 30.9 | 33.7 | 51.5 |
| MAXIMA IMPORTANCIA | 5.0 | 49 | 44.5 | 48.5 | 100.0 |
| . | . | 9 | 8.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 101 Missing cases 9

F41APLI5 APLICACION FUSION

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| MINIMA IMPORTANCIA | 1.0 | 13 | 11.8 | 12.9 | 12.9 |
| POCA IMPORTANCIA | 2.0 | 9 | 8.2 | 8.9 | 21.8 |
| IMPORTANCIA MEDIA | 3.0 | 21 | 19.1 | 20.8 | 42.6 |
| IMPORTANCIA ALTA | 4.0 | 26 | 23.6 | 25.7 | 68.3 |
| MAXIMA IMPORTANCIA | 5.0 | 32 | 29.1 | 31.7 | 100.0 |
| . | . | 9 | 8.2 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 101 Missing cases 9

F42ADECU ADECUACION A LAS CARACTERISTICAS

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| CRECIMIENTO | 1.0 | 9 | 8.2 | 9.0 | 9.0 |
| BAJOS COSTES | 2.0 | 12 | 10.9 | 12.0 | 21.0 |
| DIFERENCIACIO | 3.0 | 31 | 28.2 | 31.0 | 52.0 |
| COOPERACION | 4.0 | 30 | 27.3 | 30.0 | 82.0 |
| FUSION | 5.0 | 18 | 16.4 | 18.0 | 100.0 |
| . | . | 10 | 9.1 | Missing | |
| Total | | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Valid cases 100 Missing cases 10

Group EXITO CAMBIOS PARA EL EXITO

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| CULTURALES | 1 | 41 | 22.4 | 39.0 |
| MEJORA SECTOR | 2 | 3 | 1.6 | 2.9 |
| AUMENTO ASOCIACIONISMO | 3 | 29 | 15.8 | 27.6 |
| JOVENES FORMADOS | 4 | 19 | 10.4 | 18.1 |
| PROFESIONALIDAD | 5 | 36 | 19.7 | 34.3 |
| NO INTERES PERSONAL | 6 | 8 | 4.4 | 7.6 |
| CONCIENCIACION | 7 | 5 | 2.7 | 4.8 |
| SEPARACION DIRECCION | 8 | 1 | .5 | 1.0 |
| MARKETING | 9 | 9 | 4.9 | 8.6 |
| CAPACIDAD FINANCIERA | 10 | 3 | 1.6 | 2.9 |
| AYUDAS OFICIALES | 11 | 4 | 2.2 | 3.8 |
| CUMPLIR ACUERDOS | 12 | 5 | 2.7 | 4.8 |
| CAPACIDAD INNOVADORA | 13 | 8 | 4.4 | 7.6 |
| OTROS | 14 | 1 | .5 | 1.0 |
| RELACION COMER-PROD | 15 | 5 | 2.7 | 4.8 |
| CRITERIOS CALIDAD | 16 | 6 | 3.3 | 5.7 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| Total responses | | 183 | 100.0 | 174.3 |

5 missing cases; 105 valid cases

Group MEDIDAS MEDIDAS APLICAR ADMON PUBLICA

| Category label | Code | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|------------------------|------|-------|------------------|--------------|
| ADAPTACION | 1 | 44 | 21.1 | 40.7 |
| NO INTERVENIR | 2 | 6 | 2.9 | 5.6 |
| FORMACION | 3 | 21 | 10.0 | 19.4 |
| ASOCIACIONISMO | 4 | 17 | 8.1 | 15.7 |
| INTERESES SECTOR | 5 | 28 | 13.4 | 25.9 |
| AYUDAS Y SUBVENCIONES | 6 | 34 | 16.3 | 31.5 |
| CONTROL | 7 | 10 | 4.8 | 9.3 |
| CONSENSUAR ESTRATEGIA | 8 | 1 | .5 | .9 |
| UNIO SECT | 9 | 10 | 4.8 | 9.3 |
| OTRAS | 10 | 1 | .5 | .9 |
| MEJORA TECNOLOGICA | 11 | 17 | 8.1 | 15.7 |
| MEJORAR VARIEDADES | 12 | 6 | 2.9 | 5.6 |
| ESTRUCTURAS PRODUCCION | 13 | 5 | 2.4 | 4.6 |
| PROMOCION | 14 | 9 | 4.3 | 8.3 |
| | | ----- | ----- | ----- |
| Total responses | | 209 | 100.0 | 193.5 |

2 missing cases; 108 valid cases

