



PROPUESTAS PARA LA CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA. SECTOR HORTÍCOLA DE ALMERÍA.

Octubre de 2005

Versión 1



JUNTA DE ANDALUCÍA

SECRETARÍA GENERAL DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

1. ANTECEDENTES.....	3
2. METODOLOGÍA.....	3
2.1. Fase de diagnóstico	4
2.1.1. Análisis de la oferta	4
2.1.2. Análisis de la demanda	5
2.2. Fase de propuestas concretas.....	7
2.3. Fase de validación de las propuestas.....	11
3. PROPUESTAS PARA LA CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA.....	12
3.1. ACCIONES CONJUNTAS DEL SECTOR.....	12
3.2. ESTRUCTURAS DE CONCENTRACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS.....	19
4. CONCLUSIONES.....	24



1. ANTECEDENTES

El incremento del grado de concentración e internacionalización de la oferta, como medida dentro del Plan del Sector hortícola de Almería 2003-2006

OBJETIVOS:

1. Dotar al sector agrario de la provincia de la capacidad de respuesta suficiente para poder afrontar los retos de un mercado cada vez más globalizado.
2. Aprovechar las oportunidades que se presenten en el marco actual de la agricultura.

2. METODOLOGÍA

Para alcanzar este ambicioso objetivo se plantea el trabajo de forma escalonada, diferenciándose 4 etapas. El proyecto se inicia con un diagnóstico del sector comercial hortofrutícola en origen y en los principales destinos consumidores, entre los que se encuentran Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda y España. Los resultados obtenidos son evaluados en una segunda fase por un grupo de expertos multidisciplinar del sector que propondrán propuestas concretas de concentración de la oferta para el sector. Una vez obtenidas las propuestas iniciales, éstas serán validadas por parte del sector, a través de los miembros de la Comisión del Plan Sectorial y de empresas representativas de Almería. Finalmente se obtendrán las conclusiones del trabajo que se presentarán públicamente al sector.

ETAPAS:

1. DIAGNÓSTICO exhaustivo y en profundidad del sector comercial
 - 1.1. Análisis de la oferta. El mercado en origen.
 - 1.2. Análisis de la demanda. Los mercados actuales y potenciales en destino.
2. PROPUESTAS CONCRETAS de concentración de la oferta
3. VALIDACIÓN de las propuestas por parte del sector
4. PRESENTACIÓN pública de las conclusiones

2.1. Fase de diagnóstico

La Fase 1ª de este trabajo se desarrolló durante 2003 y 2004, dando lugar a dos documentos:

- ✓ "Mercado en origen de productos hortícolas de Almería".
- ✓ "Estudio de mercado de destino de frutas y hortalizas".

2.1.1. Análisis de la oferta

OBJETIVO:

Caracterización de las comercializadoras de hortícolas de Almería

MÉTODO:

73 entrevistas personales a directivos de las principales empresas comercializadoras de Almería, así como a las distintas asociaciones del sector.

CONTENIDO:

La metodología seguida para el análisis de las encuestas incluye las siguientes fases:

- ✓ Descriptiva de cada una de las variables estudiadas:
 - Caracterización de los agentes que comercializan en origen, de las compras, ventas, exigencias de calidad, promoción.
 - Valoración general del sector: precios, rentabilidad y volumen comercializado
- ✓ Identificación de variables causa y análisis bivalente de determinadas variables.
- ✓ Establecimiento de indicadores de situación: Identificación de factores clave, aquellos que condicionan la competitividad del sector, relacionados con la producción (gama de productos, volumen comercializado, criterios de compra e instalaciones) y con la comercialización (integración de la cadena comercial grado tecnológico, formación y sistemas de calidad).

RESULTADOS:

- Descriptiva del sector. Estado actual de las empresas comercializadoras del sector hortícola almeriense:
 - ✓ Empresas con amplia experiencia y vocación exportadora
 - ✓ La certificación de calidad más implantada: EUREPGAP
 - ✓ Escaso nivel de inversión en promoción
- Indicadores de situación:
 - ✓ Situación actual aceptable en producción y comercialización en más del 50% de las empresas del sector.
- Aptitud a la concentración de la oferta en el sector: Las empresas presentan buena aptitud, principalmente las OPFH.



Descripción de las comercializadoras en Almería

Valoración del estado actual del propio sector

73 ENTREVISTAS

Aptitud de las empresas a la concentración de la oferta

2.1.2. Análisis de la demanda

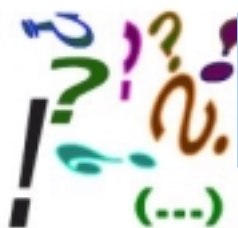
OBJETIVO:

Análisis de los principales mercados de destino de los productos hortícolas protegidos de Almería: Mercado doméstico, Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido.

MÉTODO:

La metodología empleada consta de las siguientes fases secuenciales:

1. Revisión bibliográfica clásica → Definición de las estructuras comerciales en destino.
2. Reuniones con expertos de las Universidades de Córdoba y Almería y las asociaciones del sector → Profundizar en aspectos del sistema comercial de la cadena alimentaria.
3. Levantamiento de información primaria a los principales operadores de la cadena de distribución → 14 encuestas telefónicas y por correo electrónico.
4. Entrevistas personales a 60 representantes del sector de la gran distribución, mayoristas, importadores, exportadores, reexportadores, sector productor (cooperativas, asociaciones de productores, etc.), interprofesionales y expertos investigadores del sector de los 5 destinos más relevantes de los productos hortícolas almerienses.



- ✓ **Revisión bibliográfica**
- ✓ **Reuniones con expertos universitarios**
- ✓ **Encuestas telefónicas y por electrónico a operadores comerciales**
- ✓ **60 Entrevistas a la gran distribución, importadores, exportadores, mayoristas, sector productor, interprofesionales y expertos**



CONTENIDO:

El documento "Estudio del mercado de destino de frutas y hortalizas" se estructura en los siguientes capítulos:

1. Conceptos generales sobre la cadena de distribución, calidad y barreras técnicas de entrada.
2. Análisis, para cada país de destino estudiado, del :
 - a. Marco global del país,
 - b. El balance de mercado de frutas y hortalizas frescas,
 - c. La estructura de la distribución,
 - d. Valoración de los diferentes agentes de sus relaciones con empresas hortícolas de Almería.
3. Análisis comparativo de los operadores en el mercado hortofrutícola europeo:
 - a. Caracterización de los operadores, análisis de sus proveedores de frutas y hortalizas,
 - b. Análisis de los consumidores tipo,
 - c. Descripción de las certificaciones de calidad,
 - d. La organización de la logística y
 - e. Evaluación del origen Almería como productos y comercializador.



RESULTADOS:

1. Diagnóstico final de la situación:

- a. Diagnóstico de los mercados estudiados:
 - i. Relevancia del comercio intracomunitario
 - ii. España como país productor y exportador
 - iii. El consumo y los gustos de los consumidores europeos
 - iv. La evolución de la distribución alimentaria: concentración e internacionalización
 - v. Definición de los operadores y tipo de establecimientos más relevantes en Europa
 - vi. Criterios de compra de los agentes de distribución en destino
 - b. Diagnóstico de la valoración del producto y las empresas de Almería:
 - vii. Puntos fuertes de la producción: volumen, gama y calendario de producción
 - viii. Puntos fuertes de las empresas: flexibilidad e infraestructura
 - ix. Puntos débiles de la producción: sanidad vegetal y residuos fitosanitarios.
 - x. Puntos débiles de las empresas: falta de transparencia de precios, baja capacidad de respuesta y escaso control de calidad y trazabilidad, sobre todo de las alhóndigas.
2. Propuestas de mejora:
- a. Tecnología → aplicada a la calidad, infraestructuras de invernaderos, sistemas de producción, nuevas variedades y formatos de presentación.
 - b. Sistema de comercialización → la concentración de la oferta, creación de una interprofesional, profesionalización de la gestión comercial.
 - c. Marketing e imagen → campaña de unificación de la imagen a través de marca común, campañas de publicidad, actuaciones de comunicación, etc.

2.2. Fase de propuestas concretas

OBJETIVO:

Identificación de modelos de concentración de la oferta que se ajusten a la realidad del sector productor y de la distribución y que aseguren la competitividad de las explotaciones agrarias.

MÉTODO:

La metodología empleada para la obtención de las propuestas de iniciativas para la concentración de la oferta del sector hortícola almeriense obtenidas a partir de la evaluación y del análisis de los estudios de mercado realizados por la Consejería de Agricultura y Pesca a través de un grupo de expertos, se esquematiza a continuación:

1. Selección del grupo de expertos:

- ✓ Propuesta de un amplio listado de candidatos por parte de la Consejería de Agricultura y Pesca con asesoramiento del sector, con un perfil básico del grupo multisectorial.
- ✓ Constitución de un grupo equilibrado, selección previa de 33 candidatos clasificados en:
 - Sector hortícola empresarial almeriense
 - Iniciativas de concentración
 - Distribución
 - Académicos y profesionales del sector
 - Entidades financieras
- ✓ Elección del grupo de expertos definitivo a través de la valoración por los miembros de la Comisión de seguimiento del Plan del Sector Hortícola de Almería → 12 miembros presenciales y otros 5 para consultas a distancia, de los cuales 8 pertenecen a empresas de Almería.

2. Dinámica de trabajo:

- ✓ Miembros presenciales: 2 sesiones de trabajo celebradas en la Delegación de la Consejería de Agricultura y Pesca el 16 de febrero y el 29 de marzo de 2005. Búsqueda de un debate participativo y la toma de decisiones conjunta.
- ✓ Miembros a distancia: consultas vía correo electrónico y teléfono haciéndoles llegar la misma información que a los expertos presenciales.
- ✓ Con el objeto de incrementar la productividad de las sesiones de trabajo, previamente a su celebración se llevaron a cabo "ensayos provocativos" que incluían una serie de cuestiones que eran contestadas por los mismos y analizadas posteriormente durante las sesiones.
- ✓ Desarrollo de las sesiones de trabajo:
 - A partir de los estudios de mercado se proponen 42 iniciativas relacionadas con la concentración de la oferta, clasificadas en:
 - calidad,
 - producción,
 - manipulación y envasado,
 - transporte,
 - distribución y comercialización,
 - marketing,
 - I+D,
 - RR.HH., formación y administración
 - Valoración de las propuestas por grupo de expertos en función de su interés y viabilidad.
 - Obtención de 12 iniciativas que superaban la puntuación de "viabiles a la vez que interesantes", que se clasifican en 2 grupos:
 - Acciones conjuntas del sector
 - Creación de estructuras empresariales de concentración de la oferta

42 Propuestas iniciales

Como propuestas finales del Grupo de Expertos se obtienen las 12 iniciativas siguientes, divididas en dos grupos:

1. Acciones conjuntas del sector:

- Se trata de iniciativas que permiten la interacción entre diferentes agentes del sector, lo cual les llevará a acercar determinados aspectos de su política empresarial facilitando una posible concentración futura. Son por tanto acciones que de un modo progresivo, multidimensional y más extendido en el tiempo, a través de diferentes fases se pueden ir realizando de forma conjunta sin que supongan la integración de la comercialización o de la totalidad de la actividad empresarial de las empresas que participasen en las mismas, pueden encaminarse hacia la concentración de la oferta.
- 9 acciones clasificadas en 3 niveles según orden de prioridad y dificultades de implantación:
 - ✓ **Nivel 1:** Prioridad muy alta y dificultad de realización media:
 - ↳ *Departamento de comunicación* → comunicación hacia adentro y afuera y creación de una contramarca
 - ↳ *Servicio técnico postventa en destino* → control de llegadas, gestión de reclamaciones y captación de información comercial en destino
 - ↳ *Creación de un observatorio de precios y mercados* → proyecto ya contemplado dentro del Plan del sector hortícola de Almería
 - ✓ **Nivel 2:** Prioridad alta y dificultad de realización media-alta:
 - ↳ *Ampliación del calendario de comercialización a 12 meses* → alianzas comerciales con otros orígenes productores
 - ↳ *Realización de campañas de promoción* → ampliando las actividades previstas por el departamento de comunicación.
 - ✓ **Nivel 3:** Prioridad media. Iniciativas relegadas a la evolución del resto de las medidas:
 - ↳ *Fomento y control de la implantación de producciones con certificaciones de calidad* → homologación de los certificados de calidad a la norma UNE 155.001 e implantación al 100% de las producciones
 - ↳ *Convenios entre el sector comercializador con el sector del transporte y creación de una Mesa de Trabajo para el análisis de las alternativas de transporte por carretera*
 - ↳ *Ampliación de la oferta de la gama de productos de Almería* → proveedor global
 - ↳ *Oficina conjunta de compras de insumos para producción y manipulación*



2. Creación de estructuras empresariales de concentración de la oferta:

- **Finalidad** → asegurar la competitividad de Almería como origen productos y comercializador de frutas y hortalizas a través de la concentración de su oferta.
- **Objetivos** → reducción de intermediarios en la cadena de comercialización, optimización de medios empresariales y creación de una contramarca conjunta.

Propuesta para las iniciativas de concentración → 3 fórmulas para la concentración de la oferta, de las cuales se estudian los aspectos particulares de cada una, así como la concreción de los aspectos comunes a todas ellas.

■ Aspectos comunes:

- ✓ Promotores del proyecto: Empresas comercializadoras, Consejería de Agricultura y Pesca., entidades financieras y Mesa Hortícola
- ✓ Actividades a desarrollar:
 1. Comercialización concentrada desde origen
 2. Acciones conjuntas como el servicio postventa en destino y la ampliación del calendario de comercialización a 12 meses
- ✓ Requisitos recomendables:
 - ↳ Comercializar el 100% de cada empresa participante
 - ↳ Representatividad en alguno de los productos a comercializar (20% a nivel provincial)
 - ↳ Culturas empresariales compatible y complementarias
 - ↳ Empresas con viabilidad económica, estabilidad social y laboral
 - ↳ Disposición de una empresa líder de la iniciativa
- ✓ Cronología propuesta:
 - Máximo 1 año para negociaciones previas a la iniciativa de concentración de la oferta
 - Una vez puesto en marcha → 1 año para la adaptación del funcionamiento interno de las empresas y comercialización del 100% de la producción.
- ✓ Medios necesarios:
 - Fomento y mentalización del sector hacia la concentración de la oferta, a través del gabinete de comunicación y con el apoyo de la Consejería de Agricultura y Pesca.
 - Medios necesarios para la constitución de la estructura concentradora de la oferta → dependiente de cada iniciativa concreta.
- ✓ Financiación: 3 fuentes posibles:
 - Sector → aplicación de gravamen a las empresas
 - Entidades financieras → cofinanciación con el sector
 - Pública → mediante subvención con líneas de ayudas regladas

2. Creación de estructuras empresariales de concentración de la oferta:

- Fórmulas propuestas para la concentración de la oferta:
 - ✓ **FUSIÓN** → unión de dos o más empresas a través de una nueva creación o por absorción.
 - ✓ **GRUPO EMPRESARIAL** → grupo de empresas constituido por dos o más empresas jurídicamente autónomas con una dirección unificada. Modalidad de grupo horizontal, solo comercialización, o vertical, para una 2ª fase, con integración de la producción y otras fases de la cadena de distribución.
 - ✓ **COOPERATIVA DE 2º GRADO** → Asociación de dos o más cooperativas, que mantienen las estructuras de las cooperativas de 1º grado.



2.3. Fase de validación de las propuestas

OBJETIVO:

Validar los resultados obtenidos por el grupo de expertos y definir las propuestas de concentración de la oferta que se adapten a la situación actual del sector hortícola por parte de agentes representativos de la producción y comercialización.

MÉTODO:

- Reuniones bilaterales con los miembros de la Comisión de Seguimiento del Plan Sectorial, así como con 6 empresas del sector, abarcando de esta manera todas las ramas profesionales implicadas en el sector.
- El contenido de las reuniones se ciñe a la presentación de las iniciativas propuestas por los expertos y las posteriores aportaciones y recomendaciones relativas de los representantes del sector.
- Finalmente se integran las aportaciones y recomendaciones a los resultados del Grupo de Expertos, obteniendo una serie de propuestas para la concentración de la oferta que serán presentadas en público al propio sector para su puesta en marcha según la cronología descrita.

RESULTADOS:

- Las conclusiones finales del proyecto de concentración de la oferta, concretadas a través de las iniciativas de acciones comunes y proyectos de concentración de empresas del sector se resumen en el presente documento titulado "Propuestas para la concentración de la oferta. Sector hortícola de Almería"



PROPUESTAS DE CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA PARA EL SECTOR:

- 👉 ACCIONES CONJUNTAS
- 👉 INICIATIVAS DE CONCENTRACIÓN



3. PROPUESTAS PARA LA CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA

3.1. ACCIONES CONJUNTAS DEL SECTOR.

ASPECTOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none">✓ Acciones calificadas como viables a la par que interesantes y cuyo tratamiento podrá ser independiente a la creación de estructuras para la concentración de la comercialización hortícola✓ Mediante las acciones comunes se pretende avanzar de forma más dinámica en la consecución del acercamiento del sector productor y comercializador para llevar a cabo proyectos con objetivos comunes.

CLASIFICACIÓN
<p>Las acciones serán abordadas teniendo en cuenta el nivel de prioridad y la dificultad de implantación, distinguiendo 2 fases cronológicamente diferenciadas:</p> <ul style="list-style-type: none">○ <u>NIVEL 1:</u> Acciones que se desarrollarían de un modo "simultáneo" e inmediato.<ol style="list-style-type: none">1. Departamento de comunicación y publicidad2. Servicio técnico postventa en destino3. Creación de un observatorio de precios y mercados○ <u>NIVEL 2:</u> Cinco iniciativas que estarían relegadas a la evolución de las medidas del nivel 1.<ol style="list-style-type: none">4. Fomento y control de la implantación de producciones con certificaciones de calidad.5. Regulación de mercado en origen.6. Convenios entre el sector comercializador hortofrutícola almeriense con el sector del transporte.7. Ampliación de la oferta de la gama de productos de Almería.8. Oficina conjunta de compras de insumos para actividades de producción y manipulación.



ANÁLISIS DE LAS ACCIONES COMUNES PRIORITARIAS



1. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Objetivos:

- Establecimiento de un departamento de comunicación conjunto para la defensa del sector e información en dos direcciones, hacia el propio sector y hacia los clientes.
- Realización de campañas de promoción de los productos hortofrutícolas de Almería.

Interlocutores con las empresas del sector para la coordinación y gestión de la acción:

- El perfil más idóneo para la coordinación lo presenta la **Organización Interprofesional**, pero tiene el inconveniente de no estar constituida aún.
- En caso de no constituirse la Interprofesional, se dan tres opciones:
 - La coordinación conjunta de la acción a través de las asociaciones **Coexphal y Ecohal**, con la posibilidad de integrar entidades externas a las mismas. Es la opción mejor valorada, aunque también se detectan grandes dificultades.
 - La coordinación a través de las asociaciones Coexphal y Ecohal de forma independiente.
 - No llevar a cabo la acción si no es a través de la Organización Interprofesional.
- Se apoya la gestión de la acción en una **entidad "neutral e independiente"** a las dos asociaciones, entidad que puede ser de formato privado (del sector) o público-privado. También se propone la subcontratación de este servicio mediante concurso del sector.
- La **Consejería de Agricultura y Pesca** sería un agente mediador neutral y dinamizador de esta iniciativa.

1. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Plan de Acción de defensa de la imagen e información del sector hortícola almeriense:

- 1. Comunicación hacia adentro:** se trata de concienciar e informar al propio sector productor y comercializador hortícola de la importancia y responsabilidad que ambos tienen en la buena o mala imagen del mismo, para lo cual resulta necesario definir la imagen a proyectar del sector. Se trata de un aspecto fundamental y prioritario, que debe combinar formación e información, sobre todo para el agricultor, buscando una mayor implicación del mismo en la cadena comercial de distribución, así como una mayor concienciación acerca de la necesidad y los beneficios derivados de la comunicación.
La defensa de la imagen del sector deberá ir acompañada por acciones de higiene rural del campo almeriense que minimice los problemas fitosanitarios.
- 2. Comunicación hacia afuera** e implementación de un **sistema de respuesta ante campañas de desprestigio** del sector hortícola almeriense, tanto a nivel de cliente intermediario como consumidor final.
- 3. Creación de una contramarca**, una imagen corporativa del sector, apoyada en unas características de calidad mínimas y unas propiedades homogéneas de los productos de Almería que faciliten la promoción conjunta de los productos hortofrutícolas almerienses. Se dan 2 opciones que han recibido respaldo similar por las fuentes consultadas:
 - Contramarca privada, ligada a la provincia. Dirigida al consumidor final.
 - Contramarca del tipo Denominación de Origen o Indicación Geográfica.
- 4. Realización de campañas de promoción** de los productos hortofrutícolas de Almería en revistas especializadas, radio, TV, PLV, vallas publicitarias, etc. Campañas enfocadas en la contramarca del sector, encaminadas a colectivos concretos en vez de campañas genéricas.

Presupuesto anual: (Estimación aproximada)

- Departamento de Comunicación → presupuesto de 300.000 euros anuales.
- Campañas publicitarias → dependiente del contenido de las promociones → presupuesto estimado de 2 millones de euros anuales → Si participa el 80% del sector, el coste medio imputado por tonelada de producto comercializado sería de 0,96 euros.

Financiación:

La opción más apoyada es la de la financiación mixta, o sea, la participación público-privada:

- Pública: a través de subvenciones. Para las Organizaciones Interprofesionales se cuenta con ayudas regladas para este fin.
- Privada: a través de un canon recaudado por las comercializadoras en función del volumen comercializado, o sea un gravamen a los kilos de productos hortícolas comercializados, quedando la decisión de su imputación en el precio en manos de las propias empresas.

Respecto al sistema de recaudación se plantea la dificultad de hacerlo fuera del marco de una extensión de norma de la Organización Interprofesional.

2. SERVICIO TÉCNICO POSTVENTA EN DESTINO

Objetivos:

En un primer plano se hallarían los siguientes objetivos:

- ☞ Gestión de reclamaciones, para reducir las pérdidas económicas debidas a las mismas.
- ☞ Captación de información comercial en destino, aspecto de gran relevancia.

En un segundo plano se perseguirían los objetivos descritos a continuación:

- ☞ Seguimiento de los pedidos hasta destino y control de llegadas, como práctica rutinaria para la prevención de las reclamaciones.
- ☞ Control de los productos en los comercios minoristas, respecto a la presentación, manipulación, condiciones de venta y precios.

Interlocutor con las empresas del sector:

Se definen 3 tipos de interlocutores en igual orden de importancia:

- Organización Interprofesional → no está constituida actualmente para el sector hortícola
- Coexphal → se dan 2 opciones, el ofrecer este servicio a todos los asociados incluyendo el servicio dentro de la propia Asociación, o bien, el coordinar esta acción para aquellas empresas que estuviesen interesadas.
- Grupo reducido de empresas con intereses comunes

En todo caso resulta imprescindible disponer de un coordinador en origen entre las empresas y los técnicos o servicio de peritos en destino, que como 3ª alternativa podría estar representado por un agente nombrado por las empresas que formen parte del proyecto.

Modalidad del servicio postventa:

Dependiendo del nivel de alcance, se distinguen las 2 siguientes alternativas válidas para el sector:

1. Alianzas entre un número reducido de empresas.
2. Integración del servicio postventa dentro de iniciativas de "concentración de la oferta"

Respecto a la propia modalidad de implantación de este servicio se plantean dos opciones:

- Como **estructura propia del sector** o empresas interesadas, contando con representación propia en destino. Se trata de la opción más apoyada, ya que entre otros, los técnicos representan directamente al sector, a partir de una formación en origen. Otra ventaja es que estos técnicos podrían ser polivalentes, pudiendo cumplir todas las actividades previstas en los objetivos.
- La **subcontratación** de este servicio a empresas de peritos en destino, estableciendo contratos entre las mismas y las empresas del sector. Como ventajas destaca el no establecer estructuras propias con costes fijos innecesarios, así como poder abarcar una mayor amplitud de zonas.

A continuación se pasan a desglosar aspectos básicos a tener en cuenta, para el caso del servicio de postventa en destino como estructura propia del sector: (Las cifras expresadas son orientativas):

Volumen mínimo y medios necesarios:

Volumen mínimo → 30.000 toneladas por zona de influencia.

Medios necesarios → 1 técnico (sin oficina) por cada 300 Km de radio de influencia.

Planteamiento de la acción:

Implantación en 3 zonas de Alemania el 1º año, al ser el destino con mayor volumen de exportación.

Presupuesto anual:

Presupuesto por cada punto de servicio de postventa → 55.000 euros anuales.

Financiación:

La financiación sería privada, gravando cada empresa participante un canon sobre el volumen comercializado, no estando exento el estudio de las posibilidades de subvenciones públicas.

3. CREACIÓN DE UN OBSERVATORIO DE PRECIOS Y MERCADOS:

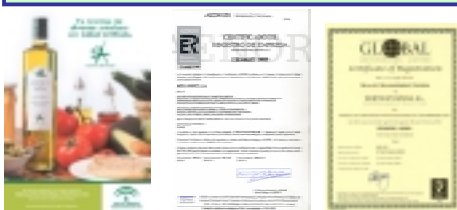
Dentro del proyecto de creación de un observatorio de precios y mercados, cabe resaltar que el mismo estaba ya contemplado en el Plan del Sector Hortofrutícola de Almería 2003-2006, lo cual confirma el acierto del Observatorio de Precios y Mercados como una herramienta de gestión estratégica a las empresas comercializadoras almerienses.

El Observatorio de Precios y Mercados tendrá el siguiente contenido:

- ▣ Precios pagados al agricultor
- ▣ Precios en destino (precio intermediario y precio al consumidor final)
- ▣ Aforos de cosecha
- ▣ Información comercial de los mercados en destino
- ▣ Estudios e informes de mercados

El Observatorio proyectado por la Consejería de Agricultura y Pesca y el sector está previsto ser implantado durante el año 2005 para el sector de frutas y hortalizas, la fresa y flor cortada y no será objeto de análisis del presente documento.

ANÁLISIS DE LAS ACCIONES COMUNES DEL 2º NIVEL



4. FOMENTO Y CONTROL DE LA IMPLANTACIÓN DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD

Objetivos:

- Homologación de las actuales certificaciones de calidad partiendo de la norma UNE 155.001 con el objetivo de conseguir una única certificación. Una opción alternativa consistiría en la convergencia de las normas de calidad, manteniendo la identidad individual de cada una.
- Implantación de certificaciones de calidad en el 100% de las producciones de la provincia para lograr la consolidación en los mercados de destino con productos de alta calidad.

Planteamiento:

- Creación de una Mesa de Trabajo entre las Asociaciones de sector, con el soporte técnico de la Consejería de Agricultura y Pesca, para la homogeneización de los actuales protocolos de calidad.
- Elaboración de Convenios entre Coexphal, Ecohal y la Consejería de Agricultura y Pesca para el fomento de la implantación de certificaciones de calidad en el 100% de las explotaciones.
- Formación y coordinación de los técnicos de campo de las empresas comercializadoras para la implantación de certificaciones de calidad, con el apoyo técnico de la Consejería de Agricultura y Pesca.

5. REGULACIÓN DE MERCADO EN ORIGEN

Objetivos:

Implantación de un sistema privado de regulación de mercado en origen que armonice la oferta y la demanda, para:

- Evitar la comercialización de productos hortícolas por debajo de los costes de producción.
- Estabilizar los precios en origen, minimizando las fluctuaciones de precios a lo largo de la campaña.
- Promover la normalización en las comercializadoras en origen.
- Fomentar la calidad de los productos hortícolas.

Interlocutores con las empresas del sector para la coordinación y gestión de la acción:

La figura propuesta para la gestión de la regulación del mercado en origen puede tomar distintas formas, presentándose como opción más favorable, la organización interprofesional agroalimentaria que cuenta con el apoyo institucional de la Administración.

Planteamiento e implementación:

La implementación de la regulación de mercado en origen, concebida como iniciativa de desarrollo privado, estaría encaminada a garantizar la comercialización de los productos hortícolas a un precio superior a los costes de producción, abarcando acciones que promuevan dicho objetivo, como la retirada de producto de 2ª categoría del mercado en caso de caída de precios y el fomento de posibles acuerdos comerciales entre empresas hortofrutícolas para la estabilización del mercado.

Para llevar a cabo estas medidas se tendrá en cuenta la situación comercial del producto en cuestión, en lo que a demanda de los mercados de destino y oferta de las zonas de producción se refiere.

6. CONVENIOS CON EL SECTOR DEL TRANSPORTE

Objetivo:

- ☞ Adecuación de la manipulación a los productos hortícolas durante el transporte, así como el seguimiento de la carga para la mejora de la vida útil de los productos.
- ☞ Fomento de vías de transporte alternativas, que cumplan con los requisitos medioambientales.

Planteamiento:

Creación de una Mesa de Trabajo entre el sector comercializador y el sector del transporte para:

- El desarrollo de un convenio para la formación de conductores en materia de manejo de productos perecederos.
- El establecimiento de acuerdos para el aseguramiento en la continuidad del servicio del transporte por carretera durante los 12 meses al año.
- El estudio de las alternativas de transporte por carretera (ferrocarril y barco) a medio plazo, teniendo en cuenta las exigencias medioambientales y pérdida de calidad de los productos.
- Evaluación y estudio de la posibilidad de concentración de la gestión logística.



7. AMPLIACIÓN DEL CALENDARIO DE COMERCIALIZACIÓN Y DE LA GAMA DE PRODUCTOS DE ALMERÍA

Objetivos:

- ☞ Suministro ininterrumpido de los principales productos hortícolas almerienses a determinados clientes de la gran distribución nacional y europea los 12 meses al año, para afianzar a Almería como distribuidor de frutas y hortalizas.
- ☞ Conversión de Almería en proveedor global de frutas y hortalizas, ampliando la gama de productos, para dar respuesta a clientes específicos de la gran distribución.

Planteamiento: Esta acción, considerada como de gran interés a medio plazo, ha de desarrollarse por iniciativa individual de cada empresa y no de forma sectorial, dándose 2 opciones compatibles:

- **Alianzas comerciales** con productores de productos complementarios y de los productos hortícolas de Almería en épocas complementarias de producción.
- **Producción propia** en nuevas zonas de producción para la diversificación de la gama de productos, así como para completar la producción durante los meses de verano. En este punto se plantea la reexportación de producciones de la Cuenca Mediterránea desde Almería.

Inconvenientes:

- Acción netamente comercial por lo cual ha de ser desarrollada por las empresas interesadas, o bien, iniciativas de concentración, no siendo conveniente la intervención de asociaciones o instituciones públicas y privadas.
- Escasez de medios y conocimientos acerca de la producción, comercialización y empaquetado de nuevos productos.

8. OFICINA CONJUNTA DE COMPRAS DE INSUMOS

Objetivo:

Obtención de mejores condiciones de compra de materiales para el desarrollo de la actividad de producción en campo y en almacén de manipulación.

Planteamiento: Para esta acción se proponen 2 opciones:

- Potenciar y apoyar iniciativas existentes, como la cooperativa de 2º grado SUCA. La coordinación debería llevarse a cabo a través de las asociaciones Coexphal y Ecohal.
- Inclusión de las compras conjuntas de insumos como otra actividad empresarial dentro las iniciativas de concentración de la oferta que surgiesen en el sector, y que contasen con un volumen que lo justifique.

3.2. ESTRUCTURAS DE CONCENTRACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS.

ASPECTOS COMUNES

OBJETIVOS DE LAS INICIATIVAS DE CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA

- ☞ Asegurar la **competitividad** de Almería como origen productor y comercializador de frutas y hortalizas a través de la comercialización concentrada de sus productos.
- ☞ **Reducción de intermediarios** en la cadena de comercialización.
- ☞ La **optimización de los medios empresariales** a través de la gestión empresarial conjunta.
- ☞ La creación de una **contramarca del sector**.

REQUISITOS DE LAS INICIATIVAS DE CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA

- El único requisito que cuenta con el apoyo unánime es el que se refiere a la necesidad de **comercializar el 100%** de cada empresa, con el objeto de alcanzar una mayor implicación.
- Entre los requisitos deseables se cuentan los siguientes, cuya aplicación dependerá de cada caso particular:
- Conceptos de **calidad** del producto **homogéneos**.
 - Existencia de **sinergias y complementariedad** de las actividades empresariales.
 - Contar con **viabilidad económica, estabilidad social y laboral** de las empresas.
 - **Representatividad** en al menos uno de los **productos** a comercializar (representatividad mínima del 20% de la producción de ese producto a nivel provincial), siendo la situación ideal contar con esta representatividad en toda la gama de productos.
 - Iniciativas de concentración **zonificadas**.

DIFICULTADES INICIALES

- La falta de información y desconfianza de los agricultores, para el caso de las cooperativas → se propone la implementación formativa e informativa a todos los niveles de las empresas susceptibles a formar parte del proyecto.
- Los individualismos dentro de las empresas en general.
- Diferencias entre culturas empresariales y de gestión de recursos humanos → soluciones para minimizar el impacto en la gestión de los RR.HH.:
 - Reubicación
 - Bajas incentivadas y jubilación anticipada.

- **Empresas comercializadoras** → promotores técnicos y ejecutivos.
- **Consejería de Agricultura y Pesca** → concienciar, incentivar económicamente (en función de las iniciativas concretas de concentración se estudiarían las posibles vías de participación económica) y poner a disposición de las empresas medios de asesoramiento técnico a las empresas para los proyectos de concentración de la oferta por parte de la C.A.P.
- **Mesa Hortofrutícola** → difusión e información acerca de los objetivos y beneficios de la iniciativa de concentración de la oferta.
- **Entidades financieras** → promotoras financieras.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR POR LAS INICIATIVAS DE CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA

1. **Comercialización concentrada de hortalizas frescas desde origen** → como la actividad principal en la cual se centrarían todos los esfuerzos iniciales para hacer viable el proyecto. La comercialización desde destino es descartada en un principio, por no suponer beneficios suficientes como para justificar los costes de su implantación.
2. En un 2º lugar estaría el disponer de un **suministro los 12 meses** dirigido a determinados clientes de la gran distribución, a través de la compra de productos fuera de temporada y **ampliar la gama de productos** ofertados persiguiendo la conversión a proveedor global.
3. Representación empresarial en destino: En este punto se plantean en 3º lugar, los servicios contemplados en las acciones conjuntas que podrían desarrollarse dentro de este tipo de estructuras en caso de contar con entidad suficiente para ello. Destacan:
 - a. Servicio técnico postventa → servicio logístico, control de llegadas y control de calidad, quedando la comercialización como tal en Almería.
 - b. Servicio de información comercial en los principales destinos comerciales → información de producción propia y de la competencia (otros orígenes comerciales).
4. Lanzamiento conjunto de productos de 4ª gama en fresco. En esta fase se detecta una importante reticencia debido a que se trata de un negocio independiente que no presenta ventajas ante la disponibilidad de producción propia, que requiere un importante volumen de inversión, estando más orientado a verduras de hoja. Se trata de una alternativa a medio plazo.

CRONOLOGÍA PARA LAS INICIATIVAS DE CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA

- ☞ AÑO 1 → Máximo 1 año para las negociaciones previas y mentalización dentro de las empresas.
- ☞ AÑO 2 → Puesta en marcha de la nueva estructura comercializadora. Dentro del 1º año de funcionamiento de la nueva estructura, se adaptará la metodología de trabajo a todos los niveles: comercial, administrativo, productivo y de gestión.

FINANCIACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA

Se distinguen 3 fuentes complementarias de financiación para las iniciativas de concentración:

- Privada: Se trata del sistema de financiación más ampliamente aceptado → configurado a través de la aplicación de un gravamen a las empresas en función del volumen de facturación.
- Entidades financieras → Cofinanciación de los proyectos de iniciativas de concentración.
- Pública: → Subvenciones a través de líneas de ayudas regladas.
 - Estudio de las posibilidades de cofinanciación por parte de la Consejería de Agricultura y Pesca para proyectos concretos de concentración de la oferta.
 - Reducciones fiscales y bonificaciones a nivel agricultor, para el primer año de implantación de las estructuras de concentración de la oferta.

FÓRMULAS PROPUESTAS PARA LA CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA

1. FUSIÓN: Opción valorada como **más idónea** para el sector.

Características:

- Unión de dos o más empresas, a efectos de que una de ellas se incorpora a la otra (**absorción**) o se cree una nueva sociedad en virtud de un acuerdo (**creación**).
- 3ª opción para este tipo de estructuras → desarrollar alianzas o acuerdos comerciales entre empresas afines para concentrar la oferta como un paso previo a la fusión.

Ventajas:

- Elevada versatilidad.
- Nivel de implicación total en la empresa fusionada por parte de las empresas originarias.

Dificultades:

- La política de personal: armonización de los puestos de trabajo.
- Pérdida de identidad de la empresa de menor tamaño (absorción).
- Organización empresarial.

2. GRUPO EMPRESARIAL: Opción valorada como **adecuada** para el sector.

Características:

- Grupo de empresas constituido por 2 o más empresas jurídicamente autónomas, en el cual existe una dirección unificada destinada a la satisfacción del interés grupal y para lo cual se establecen relaciones de dominación-dependencia.
- Este conjunto de sociedades que conforma un grupo empresarial están bajo un solo control económico, pero con administraciones superpuestas, o sea, con una separación entre la matriz y las filiales.

Modalidad:

- ☞ Opción 1ª: Grupo empresarial horizontal, de actividad exclusivamente comercial, apoyada por su mayor facilidad de implantación y por ser menos traumática en cuanto a la pérdida de identidad de las empresas componentes.
- ☞ Opción 2ª: La concentración horizontal como primer paso para dar lugar a un grupo empresarial de integración vertical en una 2ª fase, con actividades como la producción, transformación, comercialización, aprovisionamiento de insumos, transporte y gestión logística y analítica, etc.
- ☞ Opción 3ª: Modelo de grupo empresarial mixto compuesto por productores, comercializadores y Administración pública.

Ventajas:

- Mantenimiento de la autonomía jurídica de las empresas, en el cual existe una dirección unificada destinada a la satisfacción del interés grupal.

Dificultades:

- La política del personal.
- Desconfianza entre empresas.
- Reticencia a perder el protagonismo, debido a intereses particulares.



3. COOPERATIVA 2º GRADO:

Opción **alternativa**, en caso de no adecuarse la fusión o el grupo empresarial.

Características:

La cooperativa de 2º grado es una sociedad no mercantil que asocia a cooperativas y por tanto a personas con intereses comunes.

Ventajas:

- Ventajas fiscales.
- Sin pérdida de personalidad jurídica. No es un cambio traumático ni para las empresas ni para los socios.

Dificultades:

- Necesidad de concienciación a los agricultores de la necesidad de concentración de la oferta, responsables de las decisiones en este tipo de estructuras.
- Estas estructuras añaden un eslabón a la cadena de comercialización, lo cual va en contra de la competitividad del sector.

4. CONCLUSIONES.

Antes de proceder a exponer la situación actual del sector hortícola de Almería ante la concentración de la oferta, así como las posibilidades para acometerla, resulta de especial interés resaltar la **importancia de la concentración de la oferta como medida de respuesta a la concentración de la distribución**, y en definitiva, a la globalización.

La concentración de la oferta no debe entenderse como la solución universal para el sector, ya que no garantiza mayores ni mejores ventas, sino **la permanencia en un mercado cada vez más competitivo**.

Otro aspecto relevante para el correcto entendimiento de la concentración de la oferta, es la misma entendida como una **reducción de la actual atomización del sector comercializador** en la provincia y no como la creación de una única macro estructura comercializadora en origen, ya que una cierta competencia puede resultar positiva para el propio sector.

Respecto a la situación actual de la concentración de la oferta, en Almería **ya se está viviendo una concentración de las empresas del sector hortícola**, aunque se siguen manteniendo las estructuras originales. Se trata principalmente de **concentraciones mediante fusiones de tipo absorción entre las alhóndigas**. En este contexto, resulta interesante destacar que la dinámica impulsada por este tipo de empresas en la provincia seguirá avanzando al margen de los progresos que se den a partir de las iniciativas surgidas de las medidas propuestas en el presente trabajo. Sin embargo, no se excluye la participación de las alhóndigas en dichas iniciativas, a través de sus departamentos de exportación, para aunar su oferta a la de empresas con otra cultura empresarial diferente.

Por otro lado, el sector representado por **las empresas del tipo asociativas, no lleva este ritmo de uniones empresariales**, existe una gran diversidad en el sector y es difícil acometer iniciativas de forma conjunta por el sector. Esto se debe, entre otros, a que la concienciación acerca de la necesidad de concentrar la oferta no es igual en todos los colectivos ni se la da la misma prioridad. Desde las bases de las empresas de tipo asociativas, representadas por agricultores, se carece de la información y conocimientos acerca de los beneficios e implicaciones que conlleva la concentración de la oferta, carencia que deberá ser cubierta por una fuerte labor de comunicación e información.



Durante el desarrollo de todo el proyecto **la figura de la Interprofesional** se ha revelado como **clave y necesaria para el sector**, en concreto, para las denominadas acciones comunes que carecen de componente comercial. Este hecho obliga a reflexionar a todos los implicados en la creación de esta Organización acerca de la postura a tomar al respecto para poder responder a esta demanda unánime del sector.

Debido a la mencionada variedad empresarial, las empresas se sitúan en **diferentes estadios de "madurez" ante la concentración de la oferta**, estando unas preparadas para **acciones de concentración** propiamente dichas, mientras que en muchas otras sería más conveniente comenzar con **acciones conjuntas** como puede ser la defensa de la imagen de Almería. El hecho de ponerse de acuerdo las empresas para financiar y desarrollar acciones conjuntas supone un vínculo entre ellas y un punto de partida para una futura concentración

Existe un consenso sobre la necesidad de concentrarse y hacerse fuerte ante el poder de la gran distribución

No se busca un monopolio, sino estructuras fuertes y unidad del sector para afrontar los cambios y la actual situación.

Las acciones de concentración se deben realizar en firme, convencidos y apostando realmente por esa opción, el juego a dos bandas está abocado al fracaso.

Igualmente es unánime la opinión sobre la necesidad de defender la imagen de Almería, y de promocionarla independientemente de la puesta en marcha del resto de las actuaciones.

Es fundamental que en las acciones conjuntas de las cuales se benefician todos, como es el caso de la defensa de la imagen del sector, participe la práctica totalidad del sector.

Se constata la diferencia existente en cuanto a visión y gestión empresarial de las alhóndigas y las comercializadoras del tipo asociativas, lo que genera **dos modelos de concentración de la oferta claramente diferenciados**.

En las alhóndigas la concentración de la oferta se traduce en un modelo maduro, con una importante trayectoria recorrida de fusiones por absorción, que depende exclusivamente de una decisión de la gerencia empresarial.

En las comercializadoras de tipo asociativo este tipo de acciones requieren de una importante labor de concienciación de sus asociados, de formación, información y en definitiva de maduración, no siendo solo una decisión de la cúpula directiva sino también de la masa social.

Lo expuesto deja claro que actualmente **se distinguen dos vías que se diferencian entre sí, no obstante en casos particulares pueden llegar a compatibilizarse**.

Si bien la CAP puede fomentar y apoyar financieramente determinadas acciones, otras deben ser asumidas 100% por las empresas, formando parte de su gestión empresarial y su éxito o fracaso depende y repercute solo y exclusivamente en ellas.

Ninguna acción debe ser emprendida por las subvenciones recibidas, debiendo ser interesantes por si mismas.

En grandes líneas, una vez analizadas todas las fuentes consultadas se concluye como **fórmula más idónea para la concentración de la oferta del sector hortícola almeriense la fusión en sus dos modalidades, por creación y por absorción**, sin obviar otro tipo de fórmulas como las de grupo empresarial y cooperativa de 2º grado. Cada iniciativa de concentración se decantará por una opción u otra, dependiendo de la naturaleza de las empresas que la conformen, tal y como se apuntaba en el párrafo anterior.

Otro aspecto fundamental para llevar a cabo este tipo de iniciativas resulta ser la motivación y concienciación del sector a nivel empresa y agricultor ante la necesidad de la misma. Por ello y a petición del sector, desde la Consejería de Agricultura y Pesca con el apoyo de la Mesa Hortícola de Almería, se podría llevar a cabo un plan de comunicación, en el cual, de forma general, se crearían foros o encuentros de empresas del sector que permitan acercar los intereses de las mismas y que removiesen la concienciación de la concentración de la oferta, se desarrollarían campañas de información a los agricultores a través del envío de escritos y la realización de charlas formativas e informativas. En una segunda fase, se procedería al asesoramiento técnico y formación de las empresas a nivel Juntas Directivas.