

# Análisis de las fuerzas competitivas del sector agrícola de Almería

.....  
GEMA M<sup>a</sup> MARÍN CARRILLO\*  
M<sup>a</sup> BELÉN MARÍN CARRILLO\*\*  
DAVID JIMÉNEZ CASTILLO\*\*\*  
.....

*En este artículo se plantea un análisis de las fuerzas competitivas presentes en el sector hortofrutícola almeriense. En concreto, se exponen aspectos asociados a la amenaza de nuevos y actuales competidores en el mercado, las relaciones de poder existentes dentro del entramado económico-productivo del sector, la aparición de sustitutivos de los productos agrícolas. La adaptación continua a las situaciones novedosas de competencia en el mercado y el reajuste del modelo, parece ser la solución a la aparente crisis de los últimos tres años.*

*Palabras clave: sector agrario, estudios de mercado, competitividad, productos agrícolas, nuevas tecnologías, sistemas de cultivos, exportación, Almería, Andalucía.*

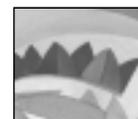
*Clasificación JEL: R50.*

## 1. Introducción

El sector hortícola en Almería posee una gran relevancia a nivel andaluz, español y europeo, debido a la expansión del modelo agrícola que desde los años 70 se viene produciendo. Almería tiene en la horticultura su principal actividad económica, consiguiendo en los últimos veinte años un importante crecimiento tanto en la producción como en la exportación de productos hortofrutícolas, todo ello sobre la base de la continua innovación en técnicas y tecnologías y la búsqueda constante de penetración de nuevos mercados. Esta forma de agricultura intensiva y, en concre-

to, el sistema de cultivo bajo plástico, es percibido actualmente como un auténtico modelo, debido a que en él convergen los subsistemas productivo, económico, social y medioambiental de una forma interrelacionada y sinérgica.

Especial referencia merecen los principales recursos con los que cuenta Almería que son, su clima, los recursos hídricos existentes en el subsuelo, una tierra de baja calidad para determinados cultivos pero apta para los cultivos agrícolas (hortalizas), disponibilidad de mano de obra, una tecnología actualizada (sistemas de riego, nuevas estructuras de invernadero, etcétera), un apoyo institucional, entre otros. Como capacidades del sector nos encontraríamos con la experiencia y conocimientos acumulados, una serie de valores compartidos dentro del sector, un bajo uso energético, una habilidad para el desarrollo de nuevos productos y tecnologías, eficiencia en el volumen de producción y de los rendimientos, flexibilidad y velocidad de respuesta, capacidad para generar mejoras continuas en el proceso de producción, conocimiento y respuesta a las tendencias del mercado, una buena organización de la red de



COLABORACIONES

\* Profesora Asociada de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Almería.

\*\* Profesora Titular de Organización de Empresas. Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Almería

\*\*\* Investigador de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Almería.

comercialización, eficiencia y velocidad de distribución.

A partir de estos recursos y capacidades, la agricultura almeriense obtiene ventajas competitivas con respecto a otras zonas agrícolas a nivel global. Sus altos niveles de luz y temperaturas durante el invierno, hacen que las producciones sean extra-tempranas lo que supone una ventaja de diferenciación con respecto a otras zonas agrícolas. También, los bajos costes de producción son un punto fuerte generador de ventaja competitiva con respecto a los países europeos, aunque no representan una ventaja frente a países del área mediterránea, como puede ser Marruecos.

El modelo no deja de estar condicionado por una serie de factores del entorno que sufren continuos cambios y favorecen, asimismo, el dinamismo del sistema. Estos factores vienen dados tanto por figuras como pueden ser los competidores directos, los distribuidores, o incluso, los propios consumidores, que pueden llegar a alterar las condiciones que generan ventajas en el modelo. Fruto de este dinamismo ha sido el planteamiento de diversas estrategias de tipo comercial en el sector durante las últimas décadas.

Si bien, el sector ha gozado de salud los últimos años debido a variables como la producción de nuevas variedades, los rendimientos, la tecnología, la extra-temporalidad, entre otros, se está hablando recientemente de una crisis del sector y de un desasosiego por las circunstancias que rodean a la agricultura y la política y que afectan de forma directa a Almería, como es la ampliación de la Unión Europea, la liberalización de los mercados que propone la OCM o los acuerdos preferenciales con terceros países como Marruecos.

Se hace necesario, por tanto, un análisis estratégico del mercado hortofrutícola en Almería y, en particular, del marco competitivo al que se enfrenta la agricultura almeriense. Así, aspectos como la amenaza que representan los nuevos competidores y los establecidos, los productos que pueden suplir a las variedades hortícolas, o el poder de negociación de proveedores y clientes han de ser abordados a la hora de plantear dicho

análisis y, de hecho, es el objetivo de este estudio. Para ello, se analizan, en primer lugar, las principales magnitudes vinculadas al modelo de agricultura almeriense que muestran la relevancia del caso particular que se trata. En segundo lugar, se plantea un análisis del marco competitivo de la comercialización hortofrutícola de Almería, mediante el examen de las fuerzas competitivas del entorno y su adaptación al esquema de la agricultura almeriense. Por último, se señalan las principales conclusiones obtenidas de nuestro estudio.

## 2. Principales magnitudes del sector

La relevancia del sector hortícola almeriense se pone de manifiesto si se tiene en cuenta la evolución de diversas magnitudes agronómicas y económicas. Esta evolución no hubiera tenido lugar sin la convergencia de hechos concretos y factores productivos que han forjado lo que algunos autores denominan el «milagro almeriense».

La producción en el campo almeriense se ha multiplicado en las últimas décadas de forma considerable. Este fuerte crecimiento de la producción agrícola ha venido acompañado por un crecimiento de la superficie cultivada en menor proporción, con la consecuente duplicación del rendimiento obtenido. Destaca la tendencia evolutiva ascendente seguida por la producción hortícola (Gráfico1), cuyo volumen ascendía a 1.258.317 Tm en 1990 y que en 2002, fue de 2.492.928 Tm (según la Consejería de Agricultura y Pesca de Andalucía, en adelante, CAP). Este dato hace de Almería la primera provincia española productora de hortalizas. En particular, según la CAP (2003), Almería produce el 50,8 por 100 del total de hortalizas producidas en Andalucía.

Según la Delegación Provincial de Agricultura, Almería contaba con una superficie de invernadero de 27.725 Has al final de la campaña 1998/1999, lo que suponía un 59,2 por 100 de la superficie de invernaderos de España y un 87,7 por 100 del total de Andalucía (la mayor concentración de invernaderos en el mundo). Esta superficie se ha estabilizado en torno a las



COLABORACIONES



25.500 Has actualmente, lo que confirma la maduración de la agricultura almeriense, si bien, se ha producido una ralentización en los últimos cinco años. Cabe destacar la reducción del índice de cultivo (número de cultivos que se desarrollan sobre una misma superficie durante la campaña agrícola) desde 1,66 en la campaña 1999/2000 hasta 1,46 en la campaña 2001/2002 (Instituto Cajamar, 2002). La superficie cultivada de Almería, debido a su productividad, se multiplica por un coeficiente de 1,6 dando lugar a una superficie total productiva de aproximadamente 40.000 Has.

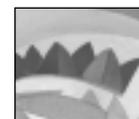
Con respecto al valor de la producción hortícola, este ha seguido una tendencia alcista campaña tras campaña. Si para el año 1995 ascendía a 1.277.865 €, el año 2002 presentaba una cifra de 1.524.711 €, lo que supone desde un punto de vista meramente económico una tasa de variación en torno al 20 por 100.

Se observa que la evolución de los rendimientos medios de las principales producciones hortícolas en años pasados, ha sido positiva en todos los casos, destacando el tomate y el pepino como los de mayor rendimiento obtenido. De forma general, los productos hortícolas han tenido rendimientos de 53,6 Tm/Ha en 2001 y de 52,19 Tm/Ha en 2002 (Unicaja, 2003). El aumento de los rendimientos obtenidos en la provincia de Almería se debe principalmente a la incorporación de las nuevas tecnologías en la agricultura,

que han propiciado una evolución positiva de esta variable en todos los cultivos.

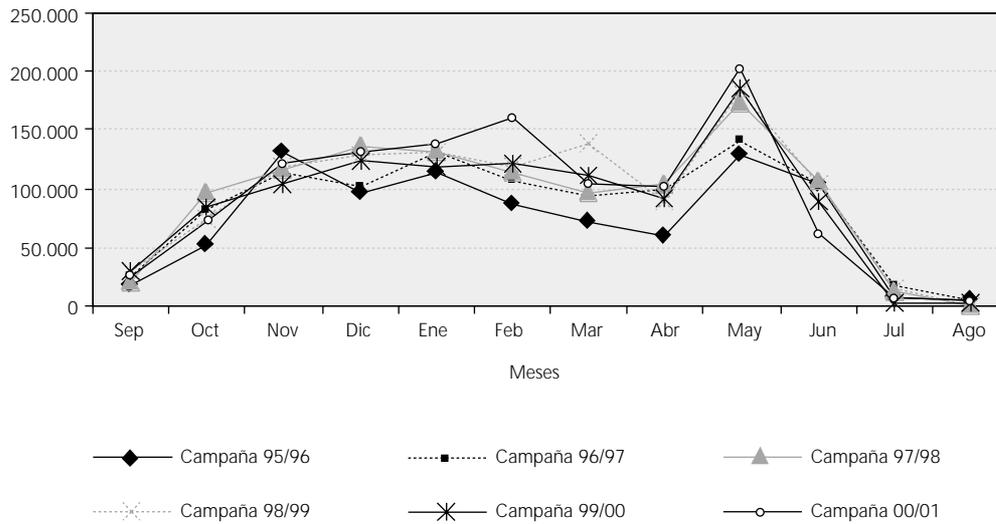
Los últimos años han sido de cambios en las estructuras de producción, lo que ha afectado a los costes de manera significativa. Los precios han ido perdiendo valor de forma paralela, lo que puede suponer el incremento de la dependencia tecnológica de la agricultura almeriense, algo que no deja de ser positivo (Molina, 2000). Según la CAP (2003), la evolución de los precios a lo largo de los últimos 40 años ha sido inestable, observándose una serie de altibajos que han determinado una disminución de los precios medios, aunque, al aumentar los rendimientos, la bajada de los precios ha sido compensada en cierta medida. Si en la campaña 2001/2002 el comportamiento medio de los precios fue mejor que en anteriores, en la campaña 2002/2003, ha habido una caída generalizada de los precios.

Las exportaciones de productos hortofrutícolas en Almería han experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Gracias a los mercados exteriores, la comercialización de los productos agrícolas se ha convertido en uno de los puntos más fuertes de la economía almeriense. La vocación exportadora del modelo Almería se demuestra, según Pérez y De Pablo (2003), analizando las tasas de cobertura de la producción almeriense: más del 90 por 100 de la producción de pepino y berenjena se destina a exportación (media 2001-2002); el pimiento, la lechuga, el



COLABORACIONES

GRAFICO 2  
EXPORTACIONES MENSUALES DE ALMERIA POR CAMPAÑA  
(Tm.)



Fuente: Elaboración propia a partir de SOIVRE.



COLABORACIONES

calabacín, el melón y la sandía, se destinan a mercado exterior en un porcentaje superior al 50 por 100; de la producción de tomate se exporta un 42 por 100. Los calendarios de exportación almerienses han seguido una homogeneidad con respecto a la concentración de exportación en determinados meses. Así, los meses de mayor exportación son los de noviembre a febrero y mayo y junio (Gráfico 2).

Las cifras totales de exportación aumentan año a año. En las tres últimas campañas, el porcentaje de variación ha sido del 14 por 100 (Cuadro 1). El principal mercado es Alemania, seguido de Francia, Holanda y Reino Unido. Polonia, Hungría, República Checa y Rusia, son también importantes mercados para los productos hortícolas de Almería. Al otro lado del Atlántico, Canadá y Estados Unidos son los principales destinos pero la exportación a estos lugares es relativamente baja. En el mercado interior se comercializa el 40 por 100 de la producción almeriense.

Respecto a las macromagnitudes económicas del sector agrícola almeriense (Cuadro 2), destacar que la producción final agrícola fue de 1.693 M de € en 2002, lo que representa un aumento del 5 por 100 con respecto al año anterior. El Valor Añadido Bruto a coste de factores

CUADRO 1  
EVOLUCION DE LAS CANTIDADES TOTALES EXPORTADAS  
DESDE ALMERIA POR DESTINO  
(Tm)

Destino	2000/2001	2001/2002	2002/2003	% Var.
Alemania.....	439.274	414.169	498.600	20,4
Austria.....	29.553	26.353	20.936	-20,6
Bélgica.....	38.417	31.236	38.678	23,8
Dinamarca.....	18.188	16.899	18.831	11,4
Finlandia.....	14.538	14.321	15.859	10,7
Francia.....	297.934	259.321	275.168	6,1
Grecia.....	69	360	752	109,0
Holanda.....	180.546	175.411	183.641	4,7
Irlanda.....	4.129	2.376	2.224	-6,4
Italia.....	50.836	61.180	74.680	22,1
Luxemburgo.....	134	64	64	-0,4
Portugal.....	31.257	29.801	40.872	37,1
Reino Unido.....	161.352	150.508	160.802	6,8
Suecia.....	34.563	33.158	44.450	34,1
Total UE.....	1.300.791	1.215.159	1.375.557	13,2
Noruega.....	7.160	6.757	6.029	-10,8
Suiza.....	22.250	19.519	23.815	22,0
Este Europa.....	79.040	82.830	106.263	28,3
Canadá.....	2.857	4.892	6.034	23,3
USA.....	9.777	10.721	9.809	-8,5
Otros países.....	951	886	581	-34,4
Total países terceros.....	125.035	125.605	152.532	21,4
Total exportación.....	1.425.826	1.340.764	1.528.090	14,0

Fuente: Dirección General de Aduanas.

también muestra un incremento del 4 por 100, dejando entrever el peso de la agricultura en comparación con el resto de sectores productivos, si bien la tendencia es a la terciarización de la economía. La ocupación agraria es de gran interés, no sólo por la cuantía de la cifra, sino por las

CUADRO 2 MACROMAGNITUDES DEL SECTOR AGRARIO ALMERIENSE (2001-2002) (Precios corrientes, Miles de euros)		
	2001	2002
Producción final agraria (PFA)		
- Producción final agrícola .....	1.612	1.693
- Producción final ganadera .....	155	151
- Producción final forestal .....	4	1
- Otras producciones .....	20	14
Total .....	1.790	1.859
Gastos de fuera del sector .....	437	457
VAB (precios de mercado) .....	1.353	1.402
Subvenciones .....	20	27
VAB (coste de los factores) .....	1.373	1.429
Amortizaciones .....	45	36
Renta agraria .....	1.328	1.393
Población ocupada agraria (1) .....	33	39
Renta/ocupado agrario (2) .....	40,87	36,16

(1) Miles de ocupados.  
(2) Miles de euros por ocupado.  
Fuente: CAP.

implicaciones sociales que tiene la mano de obra en el modelo almeriense. Según datos del INE, existen 39.000 ocupados agrarios en Almería frente a los 261.000 en el total del sector agrario andaluz, lo que representa casi un 15 por 100. Por último, la renta agraria almeriense está por encima de la media andaluza y aumenta en los municipios cuya actividad principal es la agricultura intensiva, si bien en los últimos años su evolución ha sido algo negativa.

### 3. Análisis del marco competitivo de la comercialización hortofrutícola de Almería

El análisis de la estructura competitiva del sector hortofrutícola almeriense se lleva a cabo aplicando el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1982). En su aplicación se tendrán en consideración otros trabajos que han aplicado este modelo en otros ámbitos sectoriales, así como las modificaciones y ampliaciones realizadas, entre los que se pueden destacar los trabajos de Cruz (1999), Méndez y Yagüe (2000) y Giménez *et al.* (2002), referidos a la distribución comercial alimentaria.

El estudio de las fuerzas competitivas en un sector y de sus determinantes establece el grado de rentabilidad y, por tanto, contribuye a explicar la estrategia, acciones y prácticas que llevan a cabo las empresas participantes.

Desde la organización industrial el modelo de Porter (1982) con sus cinco fuerzas —nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores y rivalidad entre los actuales competidores—, constituye un instrumento valioso para comprender que un sector, desde un punto de vista competitivo, va más allá de los competidores, incluyendo a proveedores, clientes, competidores potenciales y productos sustitutivos. Como observa Porter, los determinantes estructurales deben diferenciarse de los diversos factores a corto plazo que pueden afectar a la competencia y rentabilidad transitoriamente.

A continuación, se analizan las fuerzas competitivas determinantes de la intensidad competitiva del modelo Almería. Asimismo, se identificarán y caracterizarán los principales determinantes de cada fuerza competitiva en el contexto de sus mercados relevantes, esto es, mercado de origen y, especialmente, mercado de destino. En el Gráfico 3 se ilustra la estructura competitiva resultante para el modelo Almería.

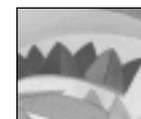
#### 3.1. Amenaza de nuevos competidores

##### 3.1.1. Política gubernamental

Existen varias razones para considerar que las *barreras de entrada* al sector de la producción hortofrutícola tienden a disminuir debido a factores de tipo político. La globalización de los mercados y los acuerdos preferenciales de la UE con terceros países, especialmente de la Cuenca Mediterránea (García Álvarez-Coque, 2002), implica que los competidores irán en aumento, apoyados en una ventaja competitiva en coste, en muchos casos y una erosión de la ventaja competitiva en diferenciación. Hasta ahora las barreras administrativas y legales han sido la principal protección del sector frente a producciones de otros orígenes.

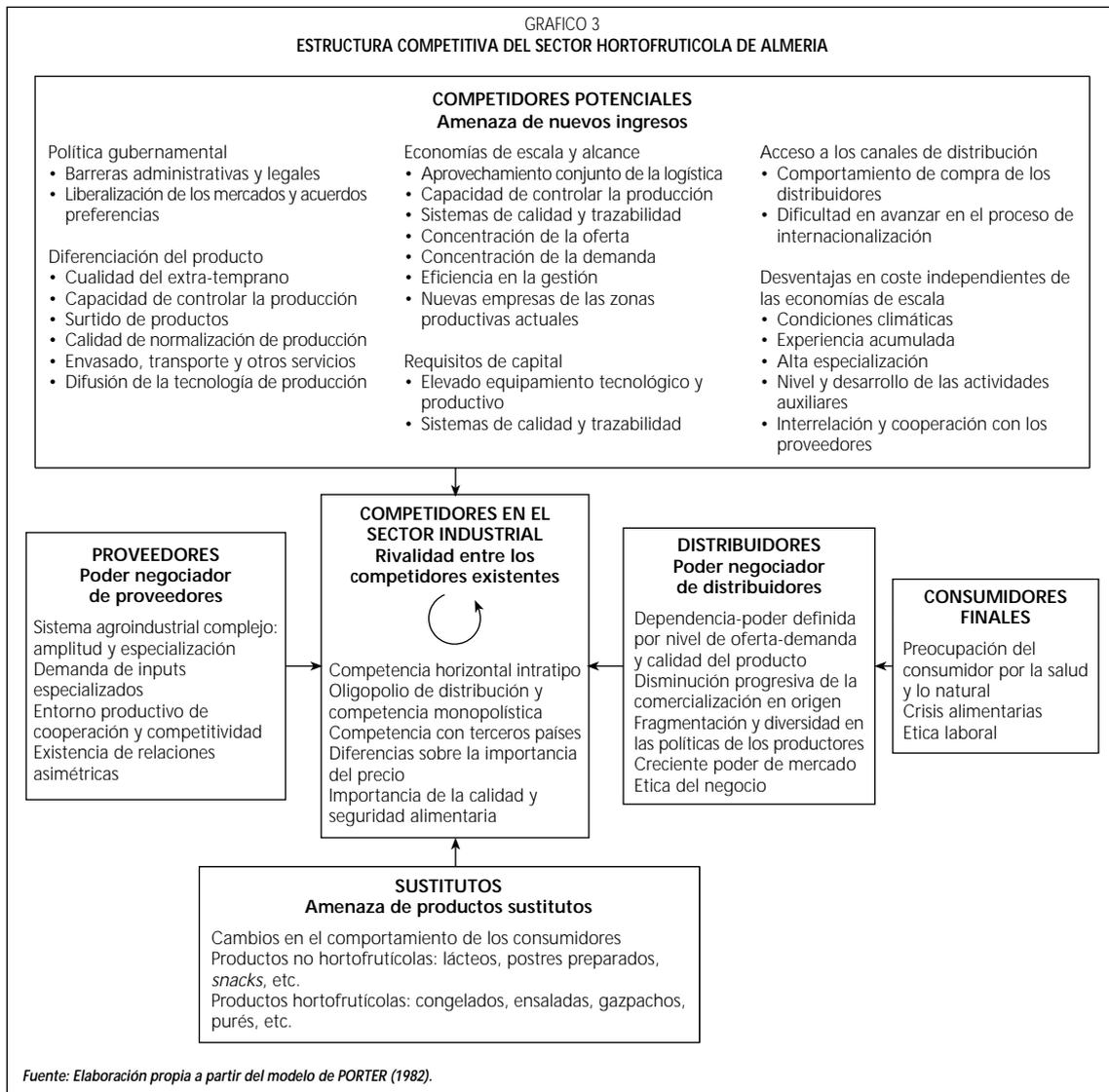
##### 3.1.2. Economías de escala y alcance

Las economías de escala y alcance constituyen un elemento de gran importancia para explicar las posibilidades de éxito de nuevas entradas.



COLABORACIONES

GRAFICO 3  
ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR HORTOFRUTICOLA DE ALMERIA



COLABORACIONES

En principio, la participación activa de los productores en los mercados hortofrutícolas con posibilidades de supervivencia y éxito, entendido éste como la obtención de una rentabilidad suficiente como para permitir generar empleo y atraer a la población activa, requiere tener un nivel crítico mínimo de producto. Sin él, se limita extraordinariamente la participación de los productores.

En un sector donde el producto final es el resultado de la incorporación de diversos *inputs*, a lo largo de la cadena de valor existen oportunidades para la obtención de economías de escala. Las organizaciones de productores vienen realizando grandes esfuerzos en esta línea. Actualmente, la necesidad de incorporar sistemas de calidad y de trazabilidad proporciona oportunidades de econo-

mías para las organizaciones de productores más eficientes (Fernández, 2001).

En la logística de la distribución existen grandes oportunidades de economías de alcance con la utilización conjunta de instalaciones, plataformas y medios de transporte. Asimismo, la cartera de proveedores existentes con su capacidad de satisfacer las necesidades del mercado, la experiencia de producción y comercialización y los activos relacionales adquiridos, constituyen importantes fuentes de economías de alcance.

El desarrollo socioeconómico en sus diferentes alternativas no sólo se produce al nivel de agricultor individual, sino también entre organizaciones de productores y distribuidores (concentración de la oferta). Las posibilidades de homogeneización de procesos, planificación,

reducción de pérdida de calidad, sinergias en costes y acceso a los mercados en destino permiten ampliar economías de coste y alcance. En este sentido, los grupos de distribución más sofisticados constituyen redes de abastecimiento donde la relación o asociación de suministro (*partnership*) que satisfaga sus necesidades es de continuidad, volumen y calidad (Fearne y Hughes, 2000; Hughes y Merton, 1996; White, 2000).

También se obtienen economías a partir de la internacionalización de las empresas. La presencia en los diferentes mercados con los mismos productos permite ampliar el conocimiento de los productos y hacer economías en gastos promocionales, especialmente, cuando de forma creciente los clientes se encuentran presentes en muchos mercados (concentración de la demanda). El abastecimiento de forma conjunta de varios mercados con los mismos productos y el transporte, aunque son de la misma organización distribuidora, permiten la obtención de economías de coste y el desarrollo del poder de mercado (paradoja de la concentración de la demanda frente a la distribución).

En cualquier caso, el riesgo más elevado proviene de la creciente incorporación a los mercados europeos de nuevas zonas productivas o la intensificación de productores actuales, como es el caso de Marruecos.

### 3.1.3. Diferenciación del producto

Tradicionalmente, la agricultura ha sido un sector de productos indiferenciados. Los esfuerzos para diferenciar el producto y obtener una ventaja competitiva por esa vía se han centrado, esencialmente, en las denominaciones de calidad vinculadas a un territorio y la promoción. Además en el caso del modelo Almería, la diferenciación del producto se articula con otras variables, aparte de la promoción. La tecnología de producción constituye una variable esencial para la diferenciación del producto e, incluso, para la existencia del propio modelo. Por ello, conviene considerar aquí el producto en la concepción ampliada de Levitt (1980) y en la cadena de valor. Así, considerando la cualidad de extra-temprano, la capacidad de controlar la producción, el surtido de pro-

ductos, la calidad, la normalización del producto, el envasado, el transporte y demás servicios que el modelo es capaz de proporcionar a sus clientes y que le permiten una identificación propia y la lealtad de los mismos, la mayor capacidad de dar respuesta a las necesidades de los mercados tanto en producto físico como en tiempo y forma constituyen una vía de diferenciación.

Por otra parte, la difusión de la tecnología de producción intensiva también facilita que otras zonas se incorporen a los mercados (por ejemplo, el Norte de África) o lo hagan con mayor intensidad, como es el caso del Levante español, erosionando así las ventajas de coste y diferenciación. Sin embargo las limitaciones físicas, meteorológicas, de localización y de coste que pueden tener la producción en zonas más frías (como es el caso de Holanda) o más alejadas de los mercados europeos, constituye un factor limitante a las nuevas entradas (problemas de coste). Estas barreras hacen que se intensifique la producción en aquellas zonas ya activas y, a su vez, se produzcan adquisiciones y acuerdos a largo plazo con productores de la zona.

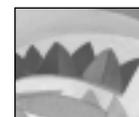
Conviene precisar que en el sector agrario la diferenciación del producto está vinculada a las economías de escala de la producción y comercialización. Esta combinación es la que permite crear barreras de entrada.

### 3.1.4. Requisitos de capital

El desarrollo de instalaciones productivas y de manipulación requiere de manera creciente mayores inversiones. Según los datos recogidos por la CAP, la inversión requerida para poner en marcha el cultivo en invernadero se sitúa en los 14,45 €/m<sup>2</sup> con una tendencia al incremento cada año.

El elevado equipamiento tecnológico y productivo que requieren los invernaderos junto con los de las instalaciones de manipulación y transporte indican que es un sector con necesidades de capital muy superiores a la agricultura.

Pero a estos costes hay que añadir los requeridos por las exigencias actuales de los mercados, concretamente, la implantación de sistemas de gestión de la calidad y la trazabilidad necesarios para adaptarse a los requerimientos de los merca-



COLABORACIONES

dos (Fernández, 2001). Así, en conjunto se deriva que los requisitos de capital constituyen una barrera importante de entrada que necesaria para proporcionar un abastecimiento adecuado en los mercados.

### 3.1.5. Acceso a los canales de distribución

El acceso a los canales de comercialización tanto en origen como en destino ha venido siendo fácil. En un mercado en crecimiento donde las necesidades de producto son manifiestas, es bien considerada la agrupación de los productores y un producto mejor frente a la existencia de un sector productivo muy atomizado.

En origen, las alhóndigas han sido centros de contratación de libre entrada y las organizaciones de productos se han multiplicado a lo largo de los años noventa (Salazar, 1999). En destino, la situación de ventaja competitiva en los meses de invierno junto con la protección de entrada de países terceros ha facilitado las exportaciones de la inmensa mayoría de productores. Sin embargo, se observan ciertos cambios en las condiciones de los mercados que están convirtiendo el acceso canal en una barrera. El mercado empieza a mostrar dificultades en absorber producto en ciertos meses, ya que el volumen de producción en Almería sigue creciendo y también aumenta la presencia de terceros países (además de países comunitarios como Holanda). Por otro lado, las condiciones de seguridad alimentaria, calidad, ética y fiabilidad en el abastecimiento están produciendo una cierta selección en origen.

El poder de la distribución se materializa en unas condiciones que no todos los productores cumplen. Además, cobra más importancia la presencia en los mercados internacionales, más allá de la mera exportación, y son pocas las empresas que han logrado avances significativos en esta línea.

### 3.1.6. Desventajas en coste independientes de las economías de escala

Los productores integrantes del modelo Almería (principalmente Poniente Almeriense, Campo de Níjar y Bajo Almanzora) disponen de ciertas

ventajas en costes difícilmente igualables por competidores de otras zonas o, al menos alcanzables un coste elevado. Así, las condiciones climáticas con temperaturas suaves en invierno, la alta luminosidad, su ubicación cercana al mar o la experiencia acumulada por más de 30 años de cultivo en invernadero, son factores que contribuyen a formar ventajas competitivas de coste y diferenciación.

Asimismo, es de especial relevancia que el modelo constituya un *cluster* de actividad, en el que están integradas todas las actividades y servicios que necesita la agricultura intensiva para funcionar eficientemente (Ferraro, 2000). La alta especialización alcanzada y el nivel de innovación y desarrollo de las actividades del cluster, otorgan una ventaja al sector productor ya que la interrelación y cooperación con los proveedores son lo suficientemente elevadas como para dotar de un elevado ritmo de innovación al sector.

### 3.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Ya sea por la presencia manifiesta en los mercados de producto de otros orígenes, por la sensación de presión de la producción de otras zonas o, incluso, por el interés de otras zonas en avanzar en la mejora de su posición competitiva, la rivalidad entre las zonas productoras se muestra creciente.

Dado que los productores (en términos físicos) son homogéneos, la competencia horizontal en estos mercados es eminentemente intratipo (aunque no se excluye la intertipo).

Al nivel nacional, los principales competidores de Almería se sitúan en Murcia, Valencia, Alicante, las Palmas, Tenerife, y Granada según reconoce la CAP. Se observa que existe una especialización parcial entre las zonas productoras nacionales que indica que cuando la estructura competitiva se estudia al nivel de zonas productivas-clientes, el mercado se tiende a estructurar en una oligopolio de distribución y de competencia monopolística para el segmento de mayoristas. En el comercio intracomunitario, la elevada complementariedad de la producción almeriense respecto de la del resto de países de la UE condicio-



COLABORACIONES

na mucho la intensidad competitiva. Los principales países exportadores son Holanda, España, Italia y Francia. De éstos Holanda se configura como el competidor principal de la producción de Almería. Su excelente localización gestión del producto en invernadero logística y enorme tradición comercial le otorgan una ventaja competitiva diferencial.

Considerando los terceros países que compiten por el mercado europeo, los principales competidores son Marruecos, Turquía, Israel e Iberoamérica. Estos países cuentan con una ventaja competitiva en coste y una importante oportunidad de crecimiento ante la globalización y los tratados preferenciales de la Unión Europea, lo que augura niveles crecientes de rivalidad competitiva con los mismos.

En los mercados europeos existen ciertas diferencias sobre la importancia del precio como la variable principal para competir. De hecho en los productos agrarios la diferenciación suele ser reducida/escasa y la elección del cliente descansa en gran medida en el precio y el servicio. No obstante, como ya se ha indicado, en el modelo Almería se incorporan ciertos elementos de diferenciación basados en las cualidades del producto aumentado. Además la calidad y la seguridad son variables de gran importancia que constituyen auténticos criterios de decisión en los clientes.

Dentro del propio sector almeriense compiten varias formas de comercialización (competencia intertipo). El canal de alhóndigas y el de las entidades asociativas son los dos formatos comerciales básicos en origen y, de forma minoritaria, los agricultores actuando individualmente.

### 3.3. Productos sustitutivos

Los productores hortofrutícolas no son ajenos al problema de la competencia de productos sustitutivos. Estos limitan la rentabilidad del sector, condicionando tanto el volumen de producto consumido como el precio de venta.

Los datos de Panel de Consumo Alimentario del MAPA revelan importantes descensos en el consumo de frutas y hortalizas, aunque parece haberse detenido esta tendencia en los últimos

años. Y es que existe toda una gama de productos entre los que se encuentran los lácteos, los dulces y postres preparados o los snacks que tienen una intensa acción de marketing.

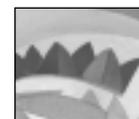
Los cambios en el consumo de frutas y hortalizas y sus sustitutivos se justifican por los cambios en el comportamiento general de los consumidores, la estructura de la población, composición de los hogares, las modas y los hábitos de consumo, los estilos de vida o la importancia de los productos ecológicos, entre otros (Planells y Mir, 2002).

La evolución en el comportamiento del consumidor conduce hacia la demanda de productos hortofrutícolas presentados en diferentes formas. Los congelados, zumos, preparados naturales (por ejemplo ensaladas, gazpachos y purés) o los productos de IV y V Gama. Estos pueden constituir una oportunidad o una amenaza para el sector, dependiendo de su capacidad para abastecer a los mercados con esos productos. Sin embargo, la transformación agroalimentaria puede encontrar en otras zonas productos con menor precio y por tanto amenazar la rentabilidad. No obstante, a pesar de la competencia que los productos sustitutivos ejercen sobre los productos hortofrutícolas, la preocupación del consumidor por la salud y lo natural proporciona cierta fortaleza a los productos hortofrutícolas (Código 84, 2000).

### 3.4. Poder de negociación de los proveedores

El modelo Almería constituye un sistema agroindustrial complejo en el que tiene lugar un elevado número de interrelaciones y donde es abundante la especialización y la demanda de inputs especializados, bajo una atmósfera de cooperación y competitividad (*cooptation*).

Existe una amplia gama de actividades especializadas para el suministros de productos y servicios para el productor que constituye en sí mismo una industria denominada industria auxiliar de la agricultura (Ferraro, 2000; Instituto de Fomento Andaluz, 2001). El elevado grado de especialización que, en general caracteriza a dichas empresas, nos conduce a una estructura competitiva de tipo oligopolio diferenciado o de competencia monopolística según el caso.



COLABORACIONES

Las relaciones producción-industria auxiliar vienen caracterizadas por:

- Cooperación: ambas partes interactúan y participan conjuntamente en acciones orientadas a la adaptación y el avance tecnológico.
- Diversidad en el grado de sustitución de proveedores: dependiendo del grado de diferenciación del input y de su importancia para el éxito comercial (por ejemplo semillas híbridas), algunos proveedores son más fácilmente sustituibles que otras.

El diferente grado de sustituibilidad determina el establecimiento de relaciones asimétricas pero donde la gestión de las relaciones, la cooperación y la interacción son especialmente importantes.

La dinámica propia de funcionamiento de la agricultura intensiva, con ciertos riesgos y constante ritmo de innovación, conduce a que existan instrumentos sofisticados de salvaguardia, como seguros y acuerdos. Asimismo, el cobro aplazado por el agricultor genera endeudamiento y hace necesario la cooperación de las entidades financieras. Así la relación con los proveedores se caracteriza más que por un poder coercitivo, por una dependencia mutua.



COLABORACIONES

### 3.5. Poder de negociación de los clientes

La comercialización del producto hortofrutícola almeriense se realiza en dos mercados principales, desde el punto de vista de la zona geográfica en la que tiene lugar. En primer lugar, se encuentra el *mercado de origen* en el que existen numerosos agentes y donde destacan las alhóndigas que constituyen mercados *spot* que ejercen un destacado papel en la concentración de la oferta. La libertad de concurrencia y la posibilidad de obtener un precio más alto hacen que estos agentes tengan un elevado protagonismo en el sector. Además, existen otros agentes de comercialización en origen. Con todos ello, las relaciones de dependencia-poder vienen definidas por la relación oferta-demanda y la calidad del producto. En los períodos de invierno donde existe menos producción en los mercados, la balanza de poder se inclina a favor del agricultor, mientras que a medida que aumenta la oferta del producto, la balanza se desplaza hacia el lado de los agentes

que, por otro lado, se ven presionados por los productores para comercializar en las mejores condiciones.

Las condiciones de calidad y aprovisionamiento que establecen las concentraciones de distribuidores finales, están provocando la disminución progresiva de la comercialización en origen tipo *spot* hacia otra relacional más eficiente en términos de costes de transacción (Ouchi, 1980; Williamson, 1985).

La situación en los *mercados en destino* se caracteriza por una competencia de terceros países limitada (aunque en aumento) y una complementariedad en las producciones locales de los países de destino. Esta situación permite a Almería liderar el abastecimiento a los mercados europeos durante los meses de octubre a abril. Las compras a través de intermediarios en destino se realizan en muchos casos bajo un mecanismo *spot* o híbrido con precio en consignación que sitúa a la relación oferta-demanda como un factor determinante. Los grupos distribuidores tienen una preferencia por los mecanismos burocráticos y relacionales en los que las condiciones son más estables aunque también más exigentes y con menos lugar para el oportunismo (Williamson, 1985). En cualquier caso, los productores tienen pocas alternativas de ejercicio de poder frente a los operadores de destino, excepto el cambio de agente. Por el contrario, son los agentes de destino los que ejercen poder de mercado, estableciendo progresivamente sus condiciones.

El incremento de la oferta de terceros países junto con el precio elevado del producto almeriense reduce considerablemente la capacidad de ejercicio de poder en la producción y deja a los mecanismos híbridos y relacionales el futuro para la gestión de los intercambios perecederos. Además, el reducido nivel de implicación del consumidor final hacia este tipo de productos otorga al minorista aun mayor poder de mercado sobre el consumidor (Cruz, 1999).

La competencia entre las organizaciones de productores en su acción en los mercados exteriores de destino no goza del mismo nivel de visibilidad que otros. La relación uno a uno bajo la que se caracterizan la mayor parte de los intercambios hace difícil las comparaciones y por tanto, los

análisis de eficiencia de los canales. Las respuestas competitivas son más lentas y cobran protagonismo otros como la calidad, la capacidad de aprovisionamiento continuo o la fiabilidad. Así, el precio no siempre es la variable más importante, especialmente en ciertos mercados.

La diversidad de mercados en destino exteriores, el carácter perecedero del producto hortofrutícola y la diferente situación de la oferta a lo largo del año, hacen difícil proporcionar una caracterización específica de la estructura competitiva. No obstante la existencia de barreras de entrada, movilidad y de salida, la entrada de nuevos competidores y el cierto grado de diferenciación lleva a considerar el mercado de destino como de competencia imperfecta con una tendencia hacia el oligopolio de demanda por la elevada concentración de los compradores.

El mercado nacional es menos importante que el exterior (60 por 100 de la producción almeriense se destina al mercado exterior y el 40 por 100 al mercado nacional, según indica la CAP (2003). En relación con la producción de Almería, se ha venido asociando mercado nacional con producción de menor calidad, mientras que el producto de mayor calidad se ha venido enviando a los mercados exteriores. No obstante, se aprecia un aumento de la importancia del mercado nacional y una mejora de la calidad de los productos adquiridos por distribuidores nacionales.

La dimensión de esos agentes respecto a los grupos de distribuidores minoristas lleva a considerar la situación de competencia imperfecta más definida que en el caso europeo.

Las empresas productoras vienen desarrollando de forma intensiva políticas de marcas y proceso de gestión de calidad. Sin embargo, la fragmentación y diversidad con la que se están llevando a cabo reducen su eficacia para generar ventajas competitivas frente a los clientes.

Al final de la cadena se encuentran los clientes. Aunque no interaccionen directamente con los productores, constituyen los destinatarios finales del producto. La evaluación que realizan del producto tiene lugar a partir de su experiencia con el minorista. La creciente preocupación del consumidor por su salud, la búsqueda de productos naturales y las alarmas que en el ámbito ali-

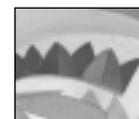
mentario han producido las recientes crisis alimentarias en Europa, configuran el comportamiento de compra de los consumidores actuales.

Finalmente, un factor que se detecta como criterio de compra creciente entre clientes y distribuidores es el de la ética en el negocio, en sus diversos aspectos (respeto al medio ambiente, de producción, laboral). Cada vez, la distribución exige el cumplimiento de ciertas normas que aseguren el respeto al medio ambiente, la obtención de un producto sano y natural y unas condiciones de trabajo en los que se aseguren los derechos de los trabajadores.

#### 4. Conclusiones

El sistema productivo agrario desarrollado en Almería constituye uno de los modelos de actividad agroindustrial más importantes a nivel nacional e internacional que ha llevado a Almería a ser la primera zona productiva de frutas y hortalizas de España. Los nuevos retos a los que se enfrenta el sector agrícola almeriense en el futuro inmediato hacen necesario el análisis de aquellos factores o fuerzas que puedan limitar las posibilidades de consolidación y competitividad del mismo, así como de los factores que supongan ventajas que sean difíciles de superar por el resto de participantes del mercado.

El análisis del marco competitivo de la agricultura de Almería se ha realizado desde la perspectiva de las fuerzas competitivas existentes en el sector. Por una parte, Almería se enfrenta a la amenaza de nuevos productores en el mercado debido a los acuerdos comerciales establecidos con la Unión Europea. El sector almeriense está desarrollando unas economías de escala y alcance que podrían ser un obstáculo para estas nuevas zonas de producción. Asimismo, la diferenciación del producto almeriense, obtenida a través de las características propias del modelo, los cada día mayores requisitos de capital y las ventajas en coste, generan barreras de entrada al mercado para los nuevos competidores. No obstante, la existencia de un producto almeriense diferenciado, no quita el que se ofrezcan productos sustitutos como puedan ser los lácteos, los dulces, etcétera.



COLABORACIONES

En cuanto a la rivalidad entre los competidores, ésta se ha mostrado creciente en los últimos años. La rivalidad está presente tanto a nivel de producción como de exportación. El precio es una variable clave a la hora de elegir el producto en Europa, debido a la reducida diferenciación del mismo. En cuanto a la competencia intertipo, los agentes rivales del sector en origen, son principalmente las alhóndigas y las asociaciones de productores.

La industria auxiliar mantiene una relación de dependencia mutua con respecto a los productores, caracterizada por el grado de cooperación y la diversidad en el grado de sustitución de los proveedores. Con respecto a los clientes, la relación oferta-demanda y la calidad determinan el poder en los mercados de origen. Los agentes de destino son los que ejercen el poder en los mercados en destino. La atomización en el entramado empresarial de producción hace difícil la existencia de ventajas de unos u otros. Aunque los minoristas cuentan con poder de mercado sobre el consumidor final, éste tiene en cuenta en su proceso de decisión de compra aspectos como la salud, el medioambiente, los temas laborales, entre otros, lo que pone una limitación a dicho poder.

Bajo este esquema de fuerzas competitivas, cabe destacar el protagonismo que ejercen los nuevos productores que imponen ciertos «límites» a la producción y comercialización de los productos almerienses. Almería posee unas armas competitivas que emanan de la propia estructura del sector y de una experiencia acumulada de décadas. Este conocimiento y la consolidación como un referente mundial en cuanto a la agricultura intensiva se refiere, reflejan las ventajas internas tanto del sector productivo como comercializador, si bien, las nuevas tendencias en alimentación y en distribución y la competitividad presente en el ámbito agrícola internacional, requieren una adaptación continua de un modelo que ya de por sí muestra un carácter predominantemente dinámico.

## Bibliografía

1. CONSEJERIA DE AGRICULTURA Y PESCA DE LA JUNTA DE ANDALUCIA (2003): *Plan del Sector Hortícola en Almería 2003*, Sevilla, CAP.
2. CÓDIGO 84 (2000): «Informe Eroski sobre el Consumo. Lo Que Nos Preocupa como Consumidores», *Código 84*, (marzo-abril), páginas 32-38.
3. CRUZ, I. (1999): *Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo. Concentración y Competencia*, Madrid, Pirámide.
4. FEARNE, A. y HUGHES, D. (2000): «Success factors in the fresh produce supply chain. Insights from the UK», *British Food Journal*, volumen 102, número 10, páginas 760-772.
5. FERNANDEZ, L. M. (2001): «Trazabilidad. ¿Qué papel juega en los Sistemas de Calidad y en los procesos de la Comercialización de Hortalizas?», *Revista Horticultura Internacional*, número extraordinario Post-cosecha, junio.
6. FERRARO GARCIA, F. J. y OTROS (2000): *El sistema productivo almeriense y los condicionamientos hidrológicos*, Madrid, Civitas.
7. HUGHES, D. y MERTON, I. (1996). «Partnership in produce: the J Sainsbury approach to managing the fresh produce supply chain», *Supply Chain Management*, volumen 1, número 2, páginas 4-6.
8. INSTITUTO CAJAMAR (2002): *Análisis de la campaña hortícola en Almería 2001/2002*, Almería, Cajamar.
9. GARCIA ALVAREZ-COQUE, J. M. (2002): «La agricultura mediterránea y las reglas de la globalización ¿Un juego de suma positiva?», *La Agricultura Mediterránea en el Siglo XXI*, Almería, Instituto Cajamar.
10. GIMENEZ TORRES, M. L.; PEREZ TORRES, J. A. y SANCHEZ PEREZ, M. (2002): «Competencia Intertipo entre Supermercados e Hipermercados», *Distribución y Consumo*, número 64, páginas 5-17.
11. INSTITUTO DE FOMENTO ANDALUZ (2001): *Plan de Fomento del Sistema Productivo vinculado a la Agricultura Almeriense. Objetivos y Líneas Estratégicas*, Almería, Instituto de Fomento de Andalucía.
12. LEVITT, T. (1980): «Marketing Success through Differentiation of Anything», *Harvard Business Review*, número 58, páginas 83-91.
13. MACKENZIE, H. y HARDY, K. (1996): «Manage your offering or manage your relationship?», *Journal of Business & Industrial Marketing*, volumen 11, número 6, páginas 20-37.
14. MENDEZ GARCIA DE PAREDES, J. L. y YAGÜE GUILLEN, M. L. (1999): «El Efecto de la Estructura Competitiva del Sector Minorista en los Resultados de los Sectores Productivos de Alimentación en España (1989-1994)», *Revista española de Investigación de Marketing ESIC*, número 3, páginas 105-130.
15. MOLINA, M. (2000): «La estructura de costes en la agricultura almeriense», *Anuario de la Agricultura Almeriense 2000*, La Voz de Almería (ed.), páginas 24-30.
16. OUCHI, W. G. (1980): «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly*, número 25, páginas 241-265.



COLABORACIONES

17. PLANELLS, J. M. y MIR, J. (2002). «La Agroexportación ante la Nueva Distribución Alimentaria», *La Agricultura Mediterránea en el Siglo XXI*, Almería, Cajamar.
18. PEREZ, J. C. y DE PABLO, J. (2003): «Claves para el mantenimiento de la competitividad de la actividad agrícola en la provincia de Almería», *Informe anual del sector agrario en Andalucía 2002*, Málaga, Unicaja.
19. PORTER, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México, Compañía Editorial Continental.
20. SALAZAR, J. F. (1999): «Gestión de la calidad hortofrutícola: Una perspectiva desde las alhóndigas de Almería», Primer Premio Nacional Unicaja de Estudios Agrarios.
21. UNICAJA (2003): *Informe anual del sector agrario en Andalucía 2002*, Málaga, Unicaja.
22. UNION EUROPEA (2002): «¿Qué Piensan los Ciudadanos Europeos de la Política Agrícola Común (PAC)?», *Encuesta anual sobre la PAC*, Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea. [http://europa.eu.int/comm/agriculture/survey/index\\_es.htm](http://europa.eu.int/comm/agriculture/survey/index_es.htm)
23. WHITE, H. M. F. (2000): «Buyer-supplier relationships in the UK fresh produce industry», *British Food Journal*, volumen 102, número 1, páginas 6-17.
24. WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economics Institution of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, Nueva York, Free Press.



COLABORACIONES

## AVISO PUBLICO

### SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

#### SOLICITUD DE DEVOLUCION DE FIANZAS

#### PLAZOS PARA PRESENTACION DE PRUEBAS

Aplicación a los Certificados concedidos desde el día 1 de octubre de 2000,  
salvo que exista reglamento específico que lo modifique

Plátanos	TREINTA DIAS siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 896/01
Productos Agrícolas Transformados (PAT)	NUEVE MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1520/00
Productos agrícolas: Materias grasas, plantas vivas, productos floricultura, leche y productos lácteos, carne vacuno, semillas, frutas y hortalizas, carne porcino, huevos, carne de ave, arroz, azúcar, sector vitivinícola, cereales, etc.	DOS MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1291/00

— En todos los productos el *PLAZO MAXIMO* para solicitar la resolución de los expedientes es de *VEINTICUATRO MESES* desde el día siguiente a la expiración del Certificado. Transcurrido este plazo no se efectuará la devolución del importe de la Fianza, aun en el caso de que se presente la correspondiente prueba de realización de las operaciones.

#### MINISTERIO DE ECONOMIA

##### Secretaría General de Comercio Exterior

##### SUB. GRAL. COMEX. PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS. SERVICIO DE FIANZAS

##### Solicitudes de devolución de fianzas constituidas (Importación y Exportación)

La Orden de 26 de febrero de 1986 («BOE, 7 de marzo»), modificada por la Orden de 27 de julio de 1995, establece que la devolución de las fianzas se realizará por la Secretaría General de Comercio Exterior a solicitud del interesado.

Las solicitudes de devolución de las fianzas constituidas ante los Servicios Centrales, deberán dirigirse a la Secretaría General de Comercio Exterior (Servicio de Fianzas, Paseo de la Castellana, 162, planta cuarta, 28071 Madrid).

Las solicitudes de devolución de las fianzas, constituidas ante las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio y CATICES, deberán presentarse en la misma Dirección o CATICE que concedió los correspondientes certificados.

El no solicitar, los interesados, la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas con la aportación de las pruebas, en los plazos establecidos en la legislación nacional y comunitaria en vigor, para los diversos productos agrícolas, dará lugar al oportuno Acuerdo Declarativo de Incumplimiento.

Con el fin de agilizar la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas constituidas a disposición de la Secretaría General de Comercio Exterior, es recomendable se adjunte a las solicitudes la fotocopia del correspondiente «Resguardo de depósito o Garantía en Efectivo», o «Resguardo de Garantía Otorgada mediante Aval o Seguro de Caución».

#### SERVICIO DE FIANZAS

##### Acuerdo declarativo de incumplimiento (Fianza constituida en las operaciones de Importación y Exportación)

##### Ingreso de las liquidaciones

Las cantidades a ingresar en el Tesoro Público-Recursos Eventuales, como consecuencia de los expedientes de Acuerdo Declarativo de Incumplimiento de *Resguardos de Garantías Otorgadas por Terceros*, pueden hacerse efectivas por la EMPRESA TITULAR DE LOS CERTIFICADOS.

— En MADRID:  
MINISTERIO DE ECONOMIA  
DIREC. GRAL. DEL TESORO Y POLITICA FINANCIERA  
Paseo del Prado, 4  
28071 MADRID

— En PROVINCIAS:  
INTERVENCION DE HACIENDA de la localidad en que resida la Entidad Delegada que constituyó la *Garantía Otorgada por Terceros (Aval o Certificado de Seguro de Caución)*.

Realizado el ingreso y expedida la CARTA DE PAGO, esta CARTA DE PAGO *original* deberá remitirse a:

MINISTERIO DE ECONOMIA  
SERVICIO DE FIANZAS  
P.º Castellana, 162, Pl. 4.ª  
28071 MADRID

#### MINISTERIO DE ECONOMIA

##### Secretaría General de Comercio Exterior

##### SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

##### SERVICIO DE FIANZAS

Paseo de la Castellana, 162, cuarta planta, 28071 Madrid

Teléfonos: (91) 349 38 67 y 349 39 13