



TRABAJO DE FIN DE GRADO

ANÁLISIS DE LAS CLAVES DEL ÉXITO DE LAS PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS HORTOFRUTÍCOLAS ALMERIENSES

(ANALYSIS OF THE KEYS TO SUCCESS OF THE MAIN
DEALERS OF FRUITS AND VEGETABLES FROM ALMERIA)

Autor: D./D^a. Pedro Luna Valentín

Tutor/es: D./D^a. María Belén Marín Carrillo

**Grado en Administración y
Dirección de Empresas**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013 / 2014

Almería, Septiembre de 2014

ÍNDICE

ÍNDICE	2
Resumen del trabajo	3
1. Introducción.....	4
2. El sector comercializador almeriense.....	6
2.1. Origen y evolución del sector hortofrutícola en la provincia.....	9
2.2. Caracterización de los agentes de comercialización hortofrutícola	11
2.2.1. El agricultor asociado	11
2.2.2. Actuación individual del agricultor	12
2.3. Importancia de las comercializadoras agrarias.....	14
3. Análisis de las principales comercializadoras de la provincia de Almería	16
3.1. Agroponente S.A.....	18
3.2. Alhóndiga La Unión S.A.	22
3.3. Coop. Provincial Agrícola y Ganadera San Isidro CASI.....	24
3.4. Coop. Vicasol.....	27
3.5. SAT Primaflor	29
3.6. Hortofrutícola Costa de Almería S.L.	32
3.7. Única Group.....	34
3.8. SAT Agroiris	37
4. Principales competidores y destinos internacionales	39
CONCLUSIÓN.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	47

Resumen del trabajo

El entorno competitivo actual en el que se desarrolla la actividad comercial hortofrutícola puede poner en riesgo la situación privilegiada en la que se encuentran las empresas almerienses en estos últimos años. El objetivo de este trabajo es conocer más en profundidad el sector hortofrutícola en nuestra provincia y su importancia vital dentro de la economía almeriense y en él se analizan las principales claves del éxito en la gestión de algunas de las empresas comercializadoras más importantes del sector hortofrutícola en Almería.

La falta de concentración en el sector es un hecho que podría llevar a las comercializadoras almerienses a perder su primacía frente a los competidores internacionales. En este contexto, en el trabajo aparecen ejemplos que ya se han llevado a cabo de concentración entre empresas y cuáles deberían ser los pasos a seguir.

En definitiva, en este mundo tan cambiante, hay que innovar continuamente para adaptarse a las nuevas situaciones que puedan surgir, y en este sentido, algunas de nuestras empresas se han quedado un poco estancadas, consecuencia también de la negativa coyuntura económica que hemos atravesado o de la excesiva competencia que hay actualmente en los mercados, sobre todo internacionales.

1. Introducción

La elaboración de este trabajo tiene como objetivo conocer la situación de las principales comercializadoras de frutas y hortalizas en la provincia de Almería, así como su evolución en los últimos años y sus perspectivas de futuro.

En relación con el sector hortofrutícola en el que se encuentran las empresas que vamos a detallar, decir que es uno de los que mayor peso tiene en la economía almeriense y que se diferencia principalmente de otros sectores en dos grandes rasgos: 1) la gran cantidad y diversidad de productos que abarca; y 2) por el carácter perecedero de la mayor parte de éstos, que genera la necesidad de su comercialización lo más veloz posible, limitando el tiempo de almacenamiento (Galdeano y Rodríguez, 2000).

Desde la producción y recolecta en los invernaderos hasta su comercialización final, se genera mucho empleo y riqueza, y por ello es interesante analizar en profundidad cómo es el proceso logístico y en qué situación se encuentran actualmente aquellas empresas encargadas de recibir la mercancía por parte de los agricultores.

La dimensión que la actividad hortícola ha alcanzado en Almería en las últimas décadas la sitúa como uno de los principales centros productores y abastecedores de hortalizas del mercado europeo. En nuestra provincia, las asociaciones de agricultores han estado presentes desde el inicio de la horticultura intensiva. Estas organizaciones empresariales se han configurado como una de las entidades comerciales más relevantes y más apropiadas para la oferta de productos hortofrutícolas, llegando en la actualidad a establecerse la Sociedad Cooperativa y la Sociedad Agraria de Transformación (SAT) como las formas jurídicas más frecuentes en el sector (Galdeano y Rodríguez, 2000).

La figura de los invernaderos juega un papel significativo, pues permite obtener altos rendimientos y el adelantamiento de la producción, lo que provoca que se pueda orientar al abastecimiento de mercados externos, con una mayor exigencia y una mayor competitividad (Paz y Pleite, 2002). Este es el principal rasgo que ha caracterizado a la economía almeriense en los últimos años, con una clara disposición exportadora y estableciéndose como una provincia con una base económica fuertemente encaminada al exterior (Aznar *et al.*, 2013).

Para poner de manifiesto la importancia de las exportaciones de productos hortofrutícolas en la provincia, podemos observar en la tabla 1 que dichas exportaciones se configuran como el núcleo fundamental ya que representan alrededor del 80% de las ventas provinciales al exterior.

TABLA 1: PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ALMERÍA (1988 Y 2011)

Descripción	Porcentaje sobre el total	
	1988	2011
Hortalizas, plantas, raíces, etc.	48,0 %	70,1 %
Frutas y frutos comestibles, cortezas	23,4 %	9,2 %
Manufacturas de piedra, yeso, cemento, etc.	0,1 %	7,0 %
Plástico y sus manufacturas	13,3 %	2,3 %
Sal, azufre, tierras y piedras, etc.	0,3%	1,7 %
Reactores nucleares, calderas, etc.	0,1 %	1,4 %
Plantas vivas y productos de floricultura	0,1 %	0,6 %
Pescados y crustáceos. Moluscos	0,1 %	0,5 %
Total 8 capítulos	85,4 %	92,8 %
Total exportado	100 %	100 %

Fuente: Aznar *et al.* (2013)

Las hortalizas son el principal componente de la producción de la rama agraria española y la provincia de Almería lleva casi una década siendo la primera productora nacional. La mayor parte de la actividad productiva almeriense se concentra en una estrecha franja de terreno que discurre paralelamente al mar Mediterráneo y que se extiende entre los municipios de Adra y Níjar. En el levante, en los municipios de Pulpí, Cuevas y Antas, el desarrollo de los invernaderos ha sido mucho más modesto, sin embargo, la orientación ha estado más dirigida hacia las plantaciones de hortalizas al aire libre, especialmente lechuga (Molina, 2005).

Para la elaboración de este informe, se ha obtenido información de diversas fuentes, tales como documentos web de las empresas, revistas de agricultura, encuestas, entrevistas y diversos trabajos realizados con anterioridad que han servido de importante ayuda para comprender mejor la actividad objeto de estudio y con ello poder elaborar un informe más preciso y con un mayor conocimiento.

Dicha investigación intenta extraer conclusiones del por qué se ha conseguido una gestión exitosa, con gráficos y figuras que demuestran la veracidad de los resultados y pone de manifiesto la importancia del sector hortofrutícola de nuestra provincia con análisis de datos de productos exportados al exterior y los países a los que son destinados dichos productos.

En cuanto a la estructura, el trabajo se divide en cuatro apartados. En primer lugar, en los dos primeros apartados se explica el funcionamiento del sector hortofrutícola, con el objetivo de comprender mejor las claves que posteriormente se analizan en cada una de las empresas. También se detalla con profundidad dicho sector dentro de nuestra provincia, con datos y referencias históricas que reflejan la evolución desde sus inicios hasta hoy en día.

Posteriormente, se encuentra el apartado central del trabajo donde se realiza un análisis individualizado de las ocho empresas comercializadoras más importantes de la provincia. En este apartado, se tratan aspectos clave sobre la gestión interna y empresarial de cada una de ellas, y tras ello, se representan gráficamente datos económicos que demuestran su peso dentro del sector.

Por último, se concluye el trabajo analizando los principales destinos internacionales a los que se exportan los productos de las comercializadoras de nuestra provincia y cuáles son los productos que tienen un mayor nivel de recogida en los invernaderos para luego ser exportados a dichos destinos extranjeros. Tras ello, se exponen las principales conclusiones del trabajo que ponen de manifiesto la importancia del sector en nuestra provincia, unido a cambios importantes que se deben abordar ante el aumento del nivel competitivo y que puede dejar a la horticultura en nuestra provincia en un segundo plano en pocos años.

2. El sector comercializador almeriense

La finalidad de la agricultura intensiva practicada en la provincia de Almería es su comercialización, tanto en el mercado nacional como en el internacional. La comercialización es una de las facetas más interesantes del proceso seguido por los cultivos hortofrutícolas, pues el producir carece de sentido si no es para darle a los productos una salida comercial mediante la cual se extraiga unos beneficios que garanticen la continuidad del proceso de producción (Larrubia, 1995).

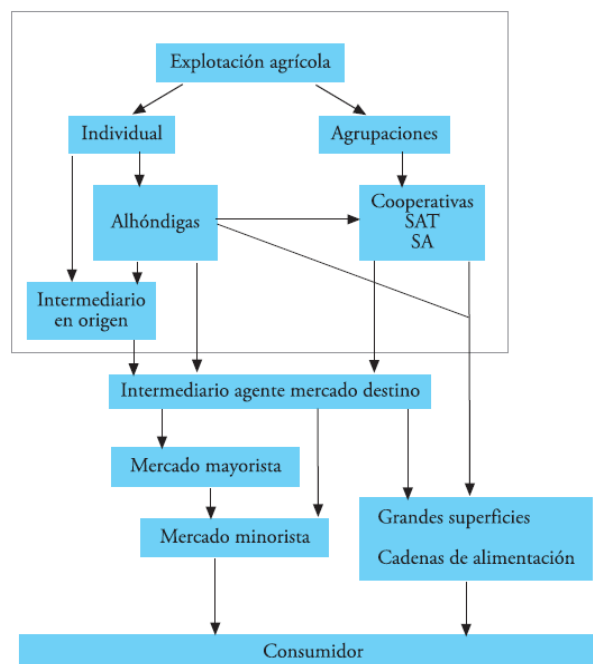
La comercialización, además de constituir una salida al proceso de producción, también actúa como un importante regularizador del mercado, al permitir ordenar y mejorar la oferta en función de la demanda (Gómez, 1992).

El proceso de distribución comienza con la decisión por parte del agricultor de qué procedimiento va a utilizar para dar salida comercial a sus hortalizas. Para ello, los dos sistemas básicos de los que dispone el agricultor son dos: 1) de forma individual, llevando su producción a una alhóndiga, en la cual la mercancía es subastada y vendida, con lo que el agricultor se desprende así de ella y concluye su participación en la comercialización del producto; y 2) de forma colectiva, participando de un modo más activo en las siguientes etapas de la comercialización, vinculándose a alguna entidad asociativa, como sería el caso de las Cooperativas, a través de la que comercializa sus hortalizas (Aznar *et al.*, 2013).

Dentro de ese último subgrupo, la SAT y la Sociedad Cooperativa responden al concepto de *economía social*, es decir, empresas en las que no prima únicamente un interés económico, sino que deben de atender las necesidades de una colectividad formada por sus socios (Galdeano y Rodríguez, 2000).

La siguiente figura muestra de forma esquemática, las distintas modalidades de comercialización comentadas anteriormente y que son empleadas por los agricultores para la venta de sus productos.

FIGURA 1: EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN HORTICOLA EN ALMERÍA



Fuente: Aznar (2007)

Tal y como refleja Larrubia (2010) en su estudio “Cambios en la comercialización agraria. Una visión desde el sector hortofrutícola del sudeste andaluz”, el proceso se inicia en la explotación agraria, con la recolección de los frutos y hortalizas. Esta actividad es de vital importancia, ya que de ella depende que el género conserve la calidad en el largo proceso hacia el consumidor. Luego se procede a su posterior transporte hasta los almacenes de confección o centrales hortofrutícolas, donde se realizan labores como las de manipulación, tipificación, clasificación o envasado de los productos.

Los dos canales de distribución que se pueden distinguir y que se pueden apreciar en la figura 1 son: 1) los canales tradicionales, que son aquellos que han existido durante largo tiempo, es decir, que van del mercado de origen al mercado de destino, bien a través de un mayorista o bien directamente al mercado minorista; y 2) los canales modernos, basados en dos grandes figuras principalmente, las grandes superficies y las cadenas de alimentación.

Por otro lado, es importante destacar la existencia de distintas asociaciones empresariales en el sector de frutas y hortalizas almeriense que han propiciado y apoyado el desarrollo del sector como son:

- ✓ **COEXPHAL-FAECA** (Asociación de Cosecheros Exportadores de la provincia de Almería-Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias): agrupa a 60 empresas hortofrutícolas, entre las que encontramos tanto comercializadoras de hortalizas y frutas como alguna cooperativa de consumo, y representa el 65% de la exportación de frutas y hortalizas y el 70% de la producción de la provincia de Almería.
- ✓ **APAL** (Asociación Provincial de Agrupaciones Agrarias de Almería): inició su actividad en 1988, tras la separación de algunas empresas de la asociación Coexphal y en la actualidad, reúne un total de 11 sociedades cooperativas, de las cuales 10 se dedican a la actividad hortofrutícola.
- ✓ **ECOHAL** (Asociación de Empresarios Comercializadores Hortofrutícolas de Alhóndigas de Almería): se constituyó en 1986 como asociación de alhóndiguistas de Almería y en 1993 pasó a denominarse ECOHAL. En la actualidad, está formada por 18 alhóndigas de la provincia y en 2012 pasó a formar parte del colegio de comercialización andaluz.

Como podemos apreciar, las dos primeras asociaciones representan al sistema de comercialización en destino, mientras que la tercera está formada por empresas de venta en origen (alhóndigas), que se caracterizan por una venta a través de subasta (Galdeano y Rodríguez, 2000).

Con un radio más amplio de actuación, encontramos otras empresas destacadas como:

- ✓ **FAECA** (Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias): agrupa la totalidad de las cooperativas agroalimentarias de Andalucía. El principal objetivo de esta organización no es otro que posicionar los productos andaluces más cerca del consumidor en los mercados internos y externos.
- ✓ **COGECA** (Comité de Organizaciones Profesionales Agrícolas): la integran 35 afiliados de la Unión Europea, 36 organizaciones de miembros colaboradores y más de 40.000 cooperativas agrarias, posicionándose como la organización más fuerte de Europa.

2.1. Origen y evolución del sector hortofrutícola en la provincia

El extraordinario cambio que se ha producido en la provincia de Almería a lo largo de los últimos cuarenta años no puede comprenderse sin considerar el desarrollo que ha tenido el cultivo hortofrutícola bajo plástico. Esta orientación productiva ha permitido que se alcancen los mayores niveles de crecimiento económico y de bienestar de los que ha gozado Almería a lo largo de toda su historia (Molina, 2005).

En los años sesenta y setenta se empezaron a extender rápidamente los primeros invernaderos, basados en explotaciones familiares de escasa dimensión y dedicados en sus inicios a la producción de tomate, judías verdes, guisantes y melón. Las técnicas utilizadas permitieron incrementar rápidamente los rendimientos obtenidos y la consecución de las cosechas fuera de temporada reportó a los agricultores buenos resultados económicos. Inicialmente la comercialización de toda esa producción se establecía directamente en el campo, siendo los compradores o intermediarios los encargados de ir a buscarla y de cargarla en camiones de su propiedad para su posterior distribución a los mercados de destino (Molina, 2005).

Las primeras estructuras de comercialización en crearse fueron las alhóndigas, siendo ya bastante cuantiosas a finales de los 70. Las infraestructuras con las que contaban eran muy deficientes, sometiendo la mercancía a un traslado continuo y a elevadas temperaturas que afectaban a la calidad de los productos.

En esos años, los productos que entregaba el agricultor a las pequeñas alhóndigas no pasaban necesariamente por ningún control de calidad, por lo tanto las ventas se solían realizar en lotes muy heterogéneos, sin diferenciar categorías comerciales (Gómez, 1992).

La progresiva introducción de los productos hortícolas almerienses en los mercados internacionales, con clientes más exigentes en cuanto a términos de calidad, generó la aparición de las primeras cooperativas para la comercialización en destino. Aunque la más antigua cooperativa existente, CASI, se fundara en 1944, su actividad estaba más bien orientada a la ganadería y a la producción de patata, por lo que no se puede considerar hasta los años setenta como una cooperativa de peso en el sector hortofrutícola. En 1973 se crea una figura clave en la organización de la comercialización hortofrutícola almeriense, Mercoalmería. De capital público, introdujo una nueva forma de trabajar y, sobre todo, fue la cantera por la que pasarían un número importante de profesionales del sector que posteriormente han desarrollado su actividad en otras empresas. En 1978 surge la empresa Tierras de Almería, con la mayor iniciativa privada de colonización, producción y comercialización que se ha producido en Almería y que contaba con un ambicioso proyecto de puesta en producción de más de 2.000 hectáreas, que finalmente se vieron reducidos a 700 ha. La propia empresa puso fin definitivamente a su actividad empresarial a finales de los años noventa con la venta de las tierras a los trabajadores (Molina, 2005).

En los años 90, las alhóndigas en particular, iniciaron un lento pero significativo cambio en cuanto a su composición empresarial y jurídica. Muchas subastas emprendieron la estrategia de fusionarse e internacionalizar sus actividades, mediante la creación de empresas exportadoras y acuerdos de comercialización, lo cual provocó que muchas alhóndigas propiedad de empresas individuales se convirtieran en Sociedades Anónimas o Sociedades Limitadas (Gómez, 1992).

La empresa subastadora Agroponente, S.A. fundada en 1987, constituye un claro ejemplo de los cambios que se produjeron en esa época. La compañía optó por diversificar las operaciones comerciales y dirigirlas hacia el sector exportador, a la vez que en el año 1992 gestionó la apertura de una SAT.

En la actualidad, las cooperativas y SAT constituyen conjuntamente la primera organización comercial más importante de Almería en cuanto al volumen de productos hortofrutícolas comercializados, a pesar de que como hemos ido viendo, su evolución no ha estado exenta de dificultades.

2.2. Caracterización de los agentes de comercialización hortofrutícola

A continuación, vamos a clasificar y caracterizar los diferentes agentes de comercialización hortofrutícola existentes en el mercado, tomando como referencia uno de los factores principales dentro de la cadena de distribución, el agricultor. Así, en base a este criterio, podemos distinguir dos métodos de comercialización comunes dentro de la cadena de distribución: el agricultor asociado y la actuación individual del agricultor.

2.2.1. El agricultor asociado

El agricultor asociado actúa a través de cooperativas, SAT y agrupaciones de productores agrarios, y es una de las formas donde el propio agricultor participa más activamente en el destino comercial de sus productos.

En el campo hortofrutícola, caracterizado por la estacionalidad de su ciclo de producción, la especialización en un único género es más difícil, aunque cada empresa suele tener un producto cuyo volumen comercializado anualmente determina la orientación de la sociedad. Sin embargo, a lo largo de la campaña de comercialización, va introduciendo otros productos de forma complementaria. Los productos que constituyen una especialidad más frecuente son el tomate y en menor medida el pimiento, que suelen alternar con productos como el pepino, el calabacín, el melón o la sandía. Por otro lado, la S.A.T. ha sido la forma de asociación agraria que mayor acogida ha tenido en la comercialización hortofrutícola, debido a la mayor flexibilidad para su aplicación. En la legislación, se aprecia que deja total libertad a la sociedad para que en sus estatutos establezca el régimen económico contable que estime oportuno, más próximo a las cooperativas o bien más cercano a las sociedades anónimas. En el plano social existen otras diferencias con las cooperativas, ya que los votos y el reparto de beneficios se establecen proporcionalmente a las aportaciones del capital social (Larrubia, 1995).

En cuanto a las dificultades y problemas del asociacionismo agrario, según Larrubia (1995), tradicionalmente han existido ciertos recelos por parte de los agricultores en torno a los siguientes aspectos:

- La escasez de información con la que cuenta el agricultor con respecto al funcionamiento de las asociaciones agrarias.
- La falta de confianza del agricultor hacia la entidad asociativa.

- El escaso conocimiento del mercado en cuanto a exigencias de calidad, que deriva en sucesivas quejas por parte del agricultor ante la selección de calidades que hacen las asociaciones, ya que, en ocasiones, parte de la cosecha es pagada como destrío, es decir, el resto de cosecha que queda después de haber elegido los mejores productos.
- La escasa participación por parte del agricultor en todo o parte del proceso comercial.
- Y otros factores de tipo económico, como la escasa solvencia económica con la que cuenta el agricultor, que le lleva a vender de inmediato incluso en momentos pocos propicios de mercado con el fin de cobrar cuanto antes.

A pesar de estas dificultades, el asociacionismo agrario ha ido creciendo en las últimas décadas, especialmente desde la incorporación española a la Unión Europea, por las necesidades que imponen el mercado único. La consecuencia más evidente del aumento de este asociacionismo agrario ha sido el incremento del volumen de producto comercializado, pasando del 18% en la década de los ochenta al 45% en la actualidad. En el volumen comercializado por las entidades asociativas, más del 70% tiene su origen en la producción aportada por sus socios, mientras que el resto es aportado por los socios colaboradores o es adquirido a través de otros agentes comerciales, como por ejemplo las alhóndigas (Larrubia, 2010).

2.2.2. Actuación individual del agricultor

Esta es la forma originaria de comercialización para la mayoría de los productos en la región, donde el agricultor individual y el comerciante independiente son los primeros que establecen los contactos comerciales. Cuando el agricultor actúa independientemente, puede dar salida a sus productos a través de tres vías: alhóndigas, mayoristas-exportadores y almacenistas de origen. Los cambios más importantes producidos a este nivel provienen del mundo de las alhóndigas. Se trata de mercados en los que la contratación de la mercancía se realiza mediante el sistema de subasta a la baja, por lo que el agricultor paga a la entidad una comisión (Larrubia, 2010).

La subasta es la actividad principal en todas las alhóndigas. El proceso es sencillo: un agricultor confía a la sociedad la venta de su género, llevándolo al centro de recogida. Allí se expone el producto para la venta y el comprador, bien directamente o a través de un agente, puja por él. Una vez cerrada la venta, se prepara la mercancía para el transporte.

Según Larrubia (2010), entre los principales aspectos positivos que los agricultores destacan de las alhóndigas para decantarse por éstas a la hora de comercializar sus productos se encuentran: 1) facilitan la concentración de la oferta, 2) realizan una menor selección de calidades, 3) se les paga en un corto periodo de tiempo en referencia a la entrega de la mercancía, y 4) asumen el riesgo de crédito con el comprador, además, en ocasiones, algunas pueden llegar a adelantar el dinero para adquirir los inputs.

Mientras que entre los aspectos negativos señalan: 1) el desconocimiento que existe sobre el precio al que se va a vender el producto por tratarse de subasta a la baja, 2) el intervencionismo que se produce en la formación de los precios a través de mecanismos como empresas paralelas, 3) la falta de transparencia en el mercado al no dar información sobre cantidades vendidas, y por último, 4) la hegemonía existente por parte de la parte compradora frente al productor. Estos aspectos negativos son los que han fomentado que las alhóndigas comiencen un proceso de cambios relevantes, donde por un lado, se requiere mayor participación del agricultor en el proceso de comercialización y, por otro lado, es responsabilidad del agricultor llevar la mercancía con su correspondiente tipificación.

Ante estas exigencias se inicia un proceso de renovación que comienza con la prestación de mayores servicios adicionales, incorporándose a las zonas de subasta la manipulación, preparación y almacenamiento a temperatura controlada del producto, así como la renovación de los envases optando por la introducción del envase europeo. En segundo lugar, se inicia el establecimiento de mayores vínculos con la producción, de manera que algunas alhóndigas son también productoras de, al menos, una parte del producto que comercializan. Por último y en tercer lugar, el interés en la exportación ha llevado a algunas alhóndigas a transformarse en SAT y adquirir posteriormente la calificación de OPFH (Organización de Productores de Frutas y Hortalizas), con lo que ello supone en reconocimiento de calidad y avances tecnológicos.

Como dato representativo, expresar que en 2010 existían alrededor de unas 30 alhóndigas en Andalucía oriental, situándose la mayor parte de ellas en la provincia de Almería, con un total de 18 de ellas, resultado de las sucesivas integraciones producidas desde la década de los 70, cuando existían 33. De este conjunto de alhóndigas de la costa almeriense, 7 alcanzaron la consideración de SAT después de 1997 y el reconocimiento de la Organización de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH), las restantes responden a las fórmulas jurídicas de sociedades anónimas o limitadas.

En cambio, el aspecto a destacar de los otros dos agentes de comercialización independientes (mayoristas-exportadores y almacenistas de origen) es que han disminuido considerablemente su cuota de mercado, pasando de movilizar el 27% de la producción comercializada en 1986 al 15% en 2010.

2.3. Importancia de las comercializadoras agrarias

Las comercializadoras agrarias tienen una gran importancia socioeconómica en la Unión Europea, y en particular en España y Almería, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En términos cuantitativos, por el elevado número de organizaciones existentes, de socios que las integran, de facturación, y de puestos de trabajo que generan; y en términos cualitativos, por su protagonismo para la mejora de la competitividad de las empresas agrarias de sus socios, a través de los servicios que les prestan, así como por la mejora del poder de negociación de los agricultores frente a proveedores y clientes (Arcas *et al.*, 2011).

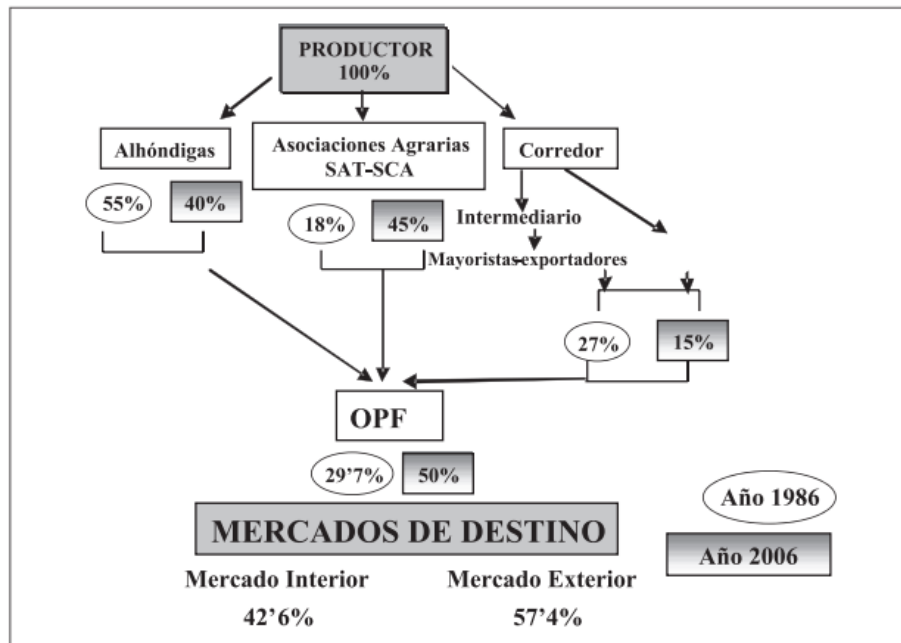
El aumento de la competitividad de las empresas agrarias ha estado fuertemente impulsado por este incremento de su poder de negociación frente a clientes y proveedores a través de su incorporación a cooperativas y SAT, y por los servicios que éstas les prestan. Entre otros, estas sociedades aportan a sus socios servicios de aprovisionamiento de factores de producción, asistencia técnica, formación, información, transformación, comercialización, etc. que mejoran la eficiencia de sus explotaciones y les permiten responder a las exigencias del mercado y obtener mayor valor de la cadena agroalimentaria (Arcas y Munuera, 1998; Baamonde, 2009; Marín *et al.*, 2009).

El reducido tamaño de las empresas agrarias españolas, en comparación a la media europea y especialmente al de sus principales clientes, las grandes cadenas de distribución, ha suscitado un gran consenso sobre la necesidad que tienen de crecer para alcanzar el tamaño óptimo que les permita ser más competitivas (Bahamonde, 2008; Fundación Cajamar, 2009; Meliá *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2010; Arcas *et al.*, 2011).

Las ventajas del tamaño van asociadas fundamentalmente a la reducción de los costes por el acceso a las economías de escala, a la diferenciación de los productos al poder contar con los recursos necesarios para innovar y crear una imagen de marca, a disponer de mejores condiciones en los intercambios por el mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes, y a la reducción del riesgo por la diversificación de productos y mercados (Arcas, 2009).

En la siguiente figura se recoge el circuito de comercialización hortofrutícola incorporando los cambios que se han producido por la participación de los agentes comerciales a lo largo de las dos últimas décadas.

FIGURA 2: CIRCUITO DE COMERCIALIZACIÓN HORTOFRUTÍCOLA EN ORIGEN



Fuente: Larrubia (2010)

Como podemos apreciar, la consecuencia más significativa de este proceso de reorganización de los agentes comerciales en origen ha afectado al volumen de producción comercializado por cada uno de ellos a favor de la comercialización asociativa, lo que ha supuesto que se conviertan en el principal agente de comercialización hortofrutícola almeriense con un 45%, a costa de la pérdida de cuota de las alhóndigas y del resto de agentes comerciales (Larrubia, 2010).

Por último, en una perspectiva de futuro, el sector debe abordar las amenazas generadas por los cambios en la organización del sistema agroalimentario a nivel comunitario y global, y de la limitada capacidad de negociación en unos mercados donde la distribución está muy concentrada y donde el número de oferentes se incrementa. En este sentido, el desarrollo productivo local en el futuro apunta a dos vías preferentemente: en primer lugar, la concentración de la oferta es imprescindible para mejorar la posición negociadora ante las grandes plataformas de distribución, que controlan el mercado europeo; y en segundo lugar, la especialización en producciones de alta calidad y el crecimiento progresivo de la agricultura ecológica (Aznar, 2010).

Ejemplos que demuestran que se empieza a observar una leve orientación hacia la concentración empresarial se representan en la siguiente tabla.

TABLA 2: CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA

ACCIONES DE CONCENTRACION		
COOPERATIVAS	ACCION	RESULTADO
AgroMurgi SAT, Ejido Verde, CampoVicar y Geosur	<i>Unión</i>	Grupo MurgiVerde
Mayba y EjidoLuz	<i>Colaboración</i>	Grupo Agroiris
Agrieco, Cabasc, Casur, Cohorsan, Ferva y El Grupo	<i>Unión</i>	Única Group
Agrocastell, Agrupalmería y Femago	<i>Unión</i>	Grupo Femago

Fuente: Berenguel (2014)

Según Aznar (2010), ambas vías plantean varios interrogantes en ciertos ámbitos de la organización empresarial y del mercado de trabajo, relacionado con la incertidumbre acerca de la capacidad para mantener un volumen de empleo tan alto en un entorno de progresiva incorporación de tecnología y capital, y la coordinación en la toma de decisiones parece apuntar hacia un fortalecimiento de los procesos de integración empresarial, que pueden poner en cuestión el modelo de agricultura familiar que ha sostenido desde hace más de medio siglo esta aglomeración productiva.

3. Análisis de las principales comercializadoras de la provincia de Almería

En general, las principales comercializadoras de la provincia se caracterizan por ser asociaciones de agricultores, las cuáles persiguen un claro objetivo: **comercializar sus productos**. Para ello acometen un proceso de concentración de la oferta, permitiendo al agricultor relacionarse más activamente en la cadena comercial, apropiándose del valor añadido que los distintos niveles del canal le ofrece, obteniendo las ganancias que resultan de un mayor poder de negociación, además de otros beneficios como pueden ser el asesoramiento técnico, fiscal o laboral (Paz y Pleite, 2002).

Analizando el mercado almeriense en concreto, a partir del informe *Radiografía de las empresas del sector hortícola de Almería: estudio sobre la evolución de 2006 a 2012* de la Delegación Provincial de la Consejería Agricultura y Pesca en Almería (2012), podemos extraer numerosos datos en relación con la situación actual de dicho mercado hortícola en la provincia almeriense.

Según dicho informe, el número de empresas comercializadoras de hortalizas en la provincia ha aumentado en una pequeña proporción en los últimos años, sin embargo, el poder de mercado de las 10 primeras compañías del sector ha aumentado considerablemente. De hecho, en la actualidad, las diez grandes entidades almerienses de comercialización hortofrutícola representan aproximadamente el 75% del volumen total de facturación hortícola.

En este contexto, es interesante analizar la posición que ocupan las empresas almerienses de comercialización hortofrutícola en el contexto andaluz por volumen de ventas:

TABLA 3: PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS HORTOFRUTÍCOLAS DE ALMERÍA POR VOLUMEN DE VENTAS EN EL CONTEXTO ANDALUZ (2011)

Ranking Almería	Ranking Andalucía	Empresa	Ventas (millones de euros)
3	67	Unica Group SCA	228,44
4	69	Grupo Agroponente	206,58
5	76	Alhóndiga La Unión SA	188,00
6	83	Grupo Agroiris	180,00
7	92	Cooperativa Agrícola San Isidro CASI	160,09
8	106	EH Femago SA	139,57
11	123	Agrupación Ejido SA	116,14
14	132	Vicasol SCA	111,22
15	136	Murgiverde SCA	110,00
16	137	Grupo Primaflor	110,00

Fuente: Elaboración realizada por la Fundación Cajamar (2012)

Como podemos observar en la tabla anterior, a nivel provincial tenemos 6 empresas del sector entre las 10 primeras empresas con mayor volumen de ventas en Almería y 12 entre las 20 primeras, por lo que queda de manifiesto la gran relevancia de las empresas hortofrutícolas almerienses dentro del sector. En el contexto andaluz, son 5 las empresas almerienses que se sitúan entre las 100 mayores empresas andaluzas en relación con el volumen de ventas.

Por otro lado, si analizamos las 10 mayores empresas de comercialización hortofrutícola de Almería en 2011 (Tabla 4), podemos observar cómo, en el contexto nacional, las 3 mayores compañías almerienses se sitúan entre las 10 mayores comercializadoras nacionales.

**TABLA 4: 10 PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS HORTOFRUTÍCOLAS DE ALMERÍA EN
FACTURACIÓN EN EL CONTEXTO NACIONAL (2011)**

Ranking Almería	Ranking España	Empresa	Ventas (millones de euros)
1	7	Alhóndiga La Unión SA	183,05
2	8	Grupo Agroiris	180,00
3	10	Cooperativa Agrícola San Isidro CASI	160,09
4	12	Unica Group	150,00
5	13	Grupo Femago	135,60
6	16	Grupo Primaflor	123,00
7	17	Coop. Murgiverde	120,00
8	22	Coop. Vicasol	115,00
9	27	Agrupaejido	104,50
10	28	Hortofrutícola Costa de Almería	100,84

Fuente: Elaboración realizada por la Fundación Cajamar

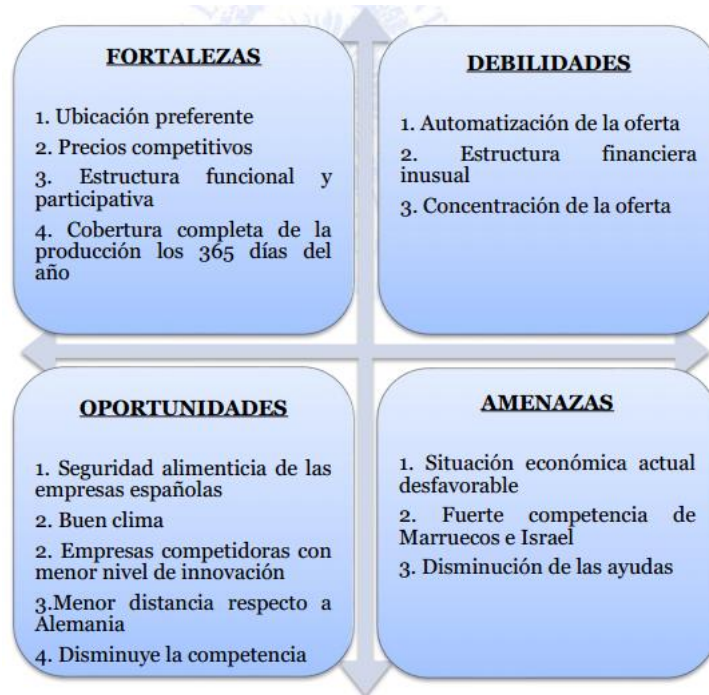
A continuación, y una vez que hemos analizado la evolución y las principales características generales de la situación del sector comercializador hortofrutícola en la región, vamos a realizar un estudio de las principales comercializadoras del sector hortofrutícola en la provincia de Almería. Para cada una de las empresas vamos a analizar aspectos claves de su gestión que le han llevado a cada una de ellas a alcanzar una situación privilegiada en el sector hortofrutícola tanto a nivel regional como nacional.

3.1. Agroponiente S.A.

Agroponiente abrió sus puertas en Febrero de 1987 en el Ejido por un grupo de mayoristas y exportadores de frutas y verduras del poniente almeriense, constituyendo la primera nave mixta de la zona dedicada a la venta en origen (subasta) y a la comercialización en destino y exportación (Peralta, 2012; Fernández, 2014). Agroponiente, S.A. es la empresa matriz perteneciente al Grupo Agroponiente, el cual además está formado por otras dos empresas más: Agroponiente Natural Produce, S.L. y VegaCañada S.A. Ésta última se unió en el año 2001, con el fin de conseguir aumentar la calidad en el cultivo del tomate de la Vega de Almería y orientando su actividad a la zona del Campo de Níjar (Fernández, 2014).

La clave del éxito de esta compañía se centra en su filosofía, la cual está articulada en base a la innovación, la formación, el servicio, la calidad y, en especial, el trabajo en equipo (Fernández, 2014). Así, en este contexto, podemos ver en la siguiente figura el análisis de los principales factores del entorno externo e interno que afectan a la compañía, donde se detallan los puntos fuertes y débiles de la empresa a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo:

FIGURA 3: ANÁLISIS DAFO



Fuente: Fernández (2014)

Como datos económicos relevantes de la compañía, que demuestran su peso en el sector almeriense y su eficaz gestión, vamos a destacar la cifra neta de negocios y sus principales destinos.

En primer lugar, en relación con la cifra de negocios, podemos decir que a pesar de la crisis nacional, la sociedad ha logrado incrementar gradualmente su cifra neta de negocios y con ello ha obtenido un progresivo crecimiento. Ello se debe principalmente a su fuerte innovación llevada a cabo y a su gran capacidad de adaptación a las circunstancias del entorno.

FIGURA 4: EVOLUCIÓN DEL IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE VENTAS (2009-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Algunas de las particularidades en la gestión interna, que han derivado en el incremento anual de su número de afiliados y de su volumen de beneficio ha sido: 1) el grupo ha sabido aprovechar los 365 días del año en producción gracias a la extensión de zonas de cultivos que abarcan, con gran cantidad de horas solares, agua, suelo, entre otros, y 2) la planificación que realizan en conjunto con agricultores y profesionales sobre la evolución de los productos hortofrutícolas y las necesidades del mercado, otorgando a sus socios mayor seguridad y confianza de trabajo con la sociedad. Este trabajo de coordinación, interrelación y comunicación es también fundamental para el grupo, introduciendo continuamente nuevas fórmulas para mejorar cada uno de sus numerosos procesos (Rodríguez et al., 2011).

Además de su gran extensión abarcada y su trato personalizado con los socios, la calidad de los productos es otro de sus puntos fuertes. Tomate, pimiento, calabacín y berenjena son sus productos estrella, su enorme calidad les permite llevar el producto a cualquier parte de Europa y sus fincas de producción poseen numerosos certificados de calidad que confirman el trabajo y la grandeza del grupo.

Agroponiente desarrolla minuciosos controles de desarrollo de sus cultivos desde su planificación hasta su recolección. Todos los años, desarrolla un servicio muy personalizado, persiguiendo que todas las fincas corten justo en el momento óptimo de maduración, algo esencial para conseguir una alta calidad de sus productos y mantener el prestigio de la marca.

Por último, la presentación del envasado es otra de sus señas de identidad. La tipificación y normalización conseguidas han sido el camino para convertir sus mercancías en un producto hortofrutícola adaptado a la demanda de sus clientes y a las necesidades del mercado.

En definitiva, los valores que identifican la marca Agroponiente se ven reflejados en el siguiente cuadro:

TABLA 5: VALORES QUE IDENTIFICAN LA MARCA AGROPONIENTE

VALORES AGROPONIENTE	
CALIDAD	El producto de Agroponiente es cuidado desde la planificación de la siembra hasta el envío al mercado, pasando diversos controles en todas las fases del proceso productivo y comercial.

**ANÁLISIS DE LAS CLAVES DEL ÉXITO DE LAS PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS
HORTOFRUTÍCOLAS ALMERIENSES**

EXPERIENCIA	Décadas de trabajo han convertido a Agroponiente en un gran referente del negocio hortofrutícola europeo y en una de las marcas de confianza para las grandes compañías.
TIPIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD	La tipificación permite enviar al mercado un producto preparada para la venta. La trazabilidad permite que todas las unidades tengan identificado todo su recorrido vital, desde la plantación y recolección en la finca hasta la entrega al cliente.
INNOVACIÓN	Aspectos como tipificación en finca, evolución hacia envases más modernos y útiles para la comercialización, sistemas de comunicación entre producción y comercialización, lucha integrada o trazabilidad han hecho de Agroponiente una empresa líder en avances del sector.
FRESCURA	Cada año se trabaja para reducir el tiempo que pasa desde que el producto es recolectado hasta que es puesto a disposición del consumidor, para aumentar la frescura del producto.
LUCHA INTEGRADA	Agroponiente ha liderado e impulsado el proceso de extensión de la lucha integrada a la producción, es decir, ha sabido controlar numerosos factores para el manejo de plagas y enfermedades, alcanzando el 100% en algunos de sus productos.
ADAPTACIÓN AL MERCADO	Entender las características de la producción y las demandas del mercado supone uno de los pilares básicos de la filosofía de Agroponiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Agroponiente.es

En segundo lugar, respecto a los principales destinos de las mercancías derivadas de la actividad comercial realizada por Agroponiente, podemos señalar que el porcentaje de la producción destinada a España en los últimos años ha decrecido en favor de otros destinos y en especial Francia. Esta búsqueda de nuevos mercados es otra de las causas por las que la empresa no se ha visto perjudicada por la coyuntura económica que atraviesa el país (Fernández, 2014).

TABLA 6: SEGMENTACIÓN DE LA CIFRA NETA DE NEGOCIOS POR MERCADOS (2009-2011)

DESTINO	2009	2010	2011
España	92.75%	88.53%	84.38%
Francia	3.03%	6.55%	8.61%
Portugal	2.76%	2.71%	2.75%
Otros	1.46%	2.71%	4.26%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Fernández (2014)

Estos datos ponen de manifiesto el Grupo Agroponiente es considerado uno de los grupos punteros dentro del sector hortofrutícola, con una clara orientación al crecimiento futuro y con una cultura interna sólida sobre la que centra su estructura organizacional.

3.2. Alhóndiga La Unión S.A.

Alhóndiga La Unión es una de las principales compañías del sector hortofrutícola no sólo en nuestro país, sino también a nivel europeo. Se fundó en 1993 y en la actualidad cuenta con una amplia infraestructura que abarca las provincias de Almería y Granada. Su modelo de gestión se basa en invertir en desarrollo tecnológico e innovación, dotando a sus instalaciones de la última tecnología necesaria para conseguir su objetivo: ofrecer un producto de máxima calidad al precio más competitivo (Peralta, 2012).

En este sentido, en 2012 la revista HORTO Semanal realizó un estudio en las diferentes alhóndigas de Almería para comparar los distintos precios alcanzados en las subastas de la zona. De todas ellas, y en relación con el análisis de los puntos fuertes de cada comercializadora, la subasta Alhóndiga La Unión es la que consiguió un mejor precio para los agricultores. Esto se puede explicar gracias a la cantidad de compradores que asisten diariamente a las diferentes subastas de Alhóndiga La Unión y a la transformación de los productos que entran en la subasta en sus propias plantas, lo que explica que el consumidor final está dispuesto a pagar un mayor precio.

Por otro lado, la robotización del proceso de manipulado en productos como el pimiento o el pepino incrementan la capacidad de manipulado y con ello, se reducen los costes de manipulación. De esta forma y ante un mercado con clientes (cadenas de distribución, mayoristas e importadores) que establecen unos precios de compra muy bajos, la Alhóndiga La Unión se esfuerza por intentar amortiguar las posibles pérdidas que pudiese tener el agricultor.

En cuanto al tema de la calidad, La Unión dispone de un departamento de calidad, cuya misión es certificar los distintos procesos; de un departamento técnico, encargado del asesoramiento técnico a los agricultores; y de un laboratorio propio, acreditado por ENAC, con el fin de realizar controles fitosanitarios en los productos y ofrecer al consumidor productos completamente seguros.

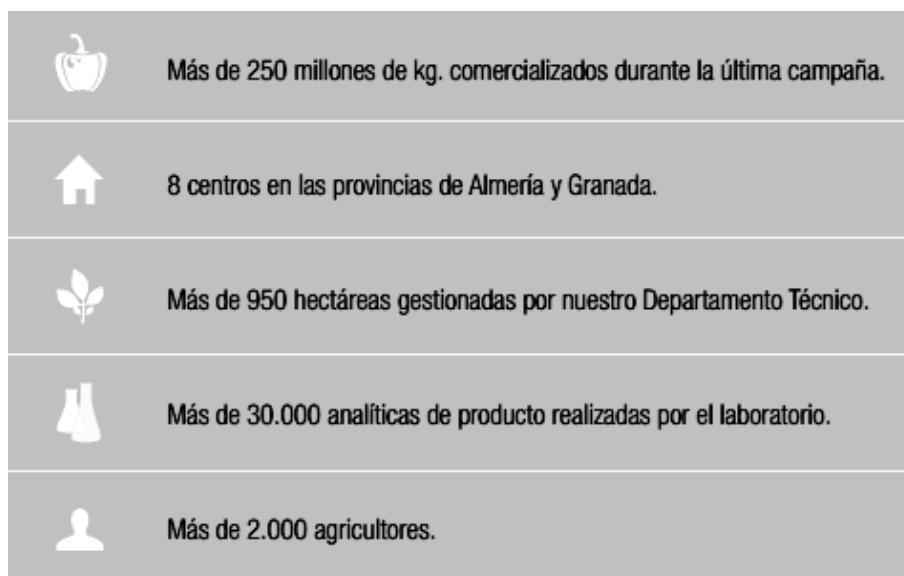
Además de estos departamentos principales, también cuenta con un laboratorio de análisis físico-químico para la realización de ensayos en las plantaciones agrícolas, y de otro laboratorio de análisis microbiológico. Por tanto, la calidad es uno de los aspectos en los que más dinero y tiempo se invierte, y en los que mayores esfuerzos sus profesionales realizan (alhondigalaunion.es).

Por último, y para finalizar con el análisis de la gestión interna, vamos a comentar brevemente los esfuerzos realizados en sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, ya que es otro de los aspectos fuertes en los que la empresa se apoya. La Unión amplía su compromiso a toda su cadena de valor, y desarrolla aspectos fundamentales como los siguientes:

- ✓ Importante vinculación y cuidado hacia el medioambiente. Para ello, llevan a cabo algunas medidas como la disposición de contenedores propios para la recogida selectiva de residuos orgánicos, cristal, cartón, papel..., o su coordinación con distintas empresas para la recogida de productos reciclados o envases fitosanitarios.
- ✓ Compromiso con la utilización de energías renovables y a partir de 2011 comenzó a producir electricidad propia, con lo que han logrado reducir su dependencia en las energías comunes, favoreciendo la utilización de energías limpias.
- ✓ Considera que el capital humano es un recurso estratégico para mantener los niveles de calidad deseados y se busca las mejores condiciones para que sus empleados puedan desarrollar su trabajo.
- ✓ Apuesta por apoyar iniciativas sociales de su entorno, buscando crear relaciones a largo plazo entre la sociedad y la empresa.

Así, el presente de la compañía queda reflejado en la siguiente figura, donde queda de manifiesto su gran fortaleza y su gran actividad dentro del sector.

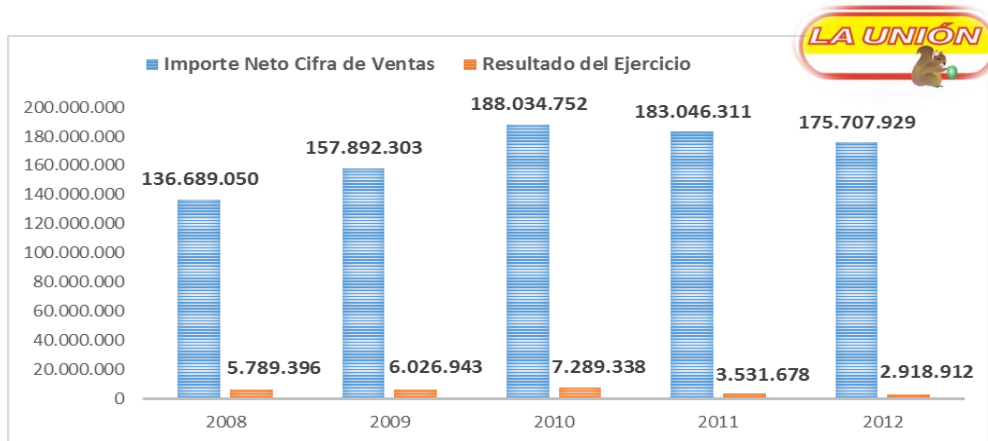
FIGURA 5: SITUACIÓN ACTUAL – ALHÓNDIGA LA UNIÓN



Fuente: Catálogo publicado por alhondigalaunion.es (2012)

Una vez comentada la gestión de la empresa y algunos de los factores claves para el éxito, vamos a detallar la evolución de su cifra neta de negocios y de los resultados del ejercicio en los últimos años, para poder confirmar el crecimiento de la empresa y su posición de primacía que la ha posicionado a la cabeza del sector hortofrutícola almeriense.

FIGURA 6: EVOLUCIÓN DE LA CNN Y EL RESULTADO DEL EJERCICIO (2008-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Como podemos observar, ambas variables presentan un notable crecimiento en los últimos años, a pesar de la ligera caída en los últimos dos ejercicios. Esta ligera variación, poco superior al 2%, ha derivado en la dimisión del presidente ejecutivo.

En definitiva, toda esta evolución y eficaz gestión ha hecho de Alhóndiga La Unión situarse entre las diez comercializadoras que más facturan en España en el sector hortofrutícola, junto a dos empresas más de la provincia, como son SAT Agroiris y CASI (fhalmeria.com, 2013).

3.3. Coop. Provincial Agrícola y Ganadera San Isidro CASI

La Cooperativa Agrícola San Isidro (CASI) es una de las cooperativas comercializadoras de frutas y hortalizas más importantes de España, situada en el barrio de La Cañada de San Urbano dentro de la propia ciudad de Almería, aunque en la actualidad, cuenta con otros dos centros de trabajo, uno también situado en Los Partidores y otro localizado en San Isidro, Níjar. CASI agrupa a unos 1.800 socios que cultivan más de 2.200 hectáreas, siendo la cooperativa almeriense con una base social más amplia. En plena campaña alcanza los 1.100 trabajadores y genera trabajo directo e indirecto, en toda la cadena, para unas 25.000 personas, llegando a vender 210 millones de kilos de producto hortícola a más de 1.500 clientes de toda Europa.

La Cooperativa Provincial Agrícola y Ganadera San Isidro (CASI) fue fundada en 1944 y tras 15 años sin sufrir cambios de relevancia en su estructura y funcionamiento, en la década de los 60, se empezaría a comercializar mediante el sistema de subasta a la baja.

La década de los 80 se caracteriza por el fuerte crecimiento interno que se produce en la empresa paralelo al aumento de los rendimientos en el campo. Las fincas de los socios se fueron modernizando, introduciéndose nuevas mejoras técnicas tanto en la estructura de los invernaderos como en los sistemas de gestión del riego y abonado. A su vez, para facilitar la venta rápida, los agricultores empezaron a clasificar y envasar el producto en la propia finca, lo que facilitaba las operaciones en los almacenes de la empresa.

A partir del año 2000, la empresa invierte en nuevas tecnologías, destacando la utilización de un sistema novedoso de comunicación por videoconferencia entre sus centros de Almería y San Isidro (Níjar), que le permitía realizar de forma simultánea la subasta en salas separadas por más de 30 kilómetros de distancia. De hecho, CASI fue de las primeras cooperativas agrarias que invirtieron en innovación, también en la fase de producción (González, 2001).

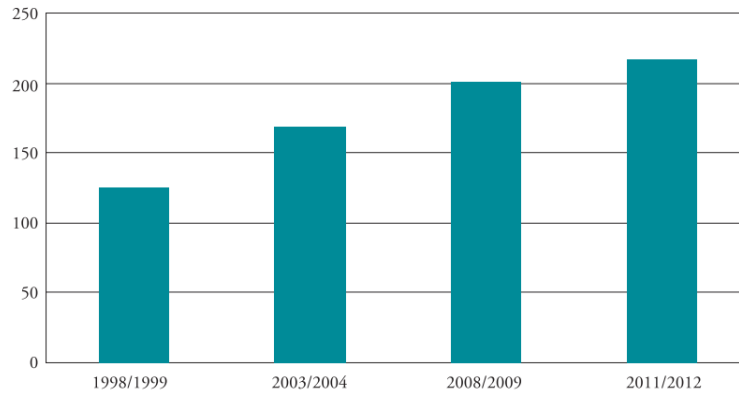
Si a comienzos de su actividad empresarial CASI dirigía su actividad únicamente al mercado local, donde los socios llevaban sus producciones para su posterior venta, hoy en día CASI es la compañía más influyente en toda la provincia y su radio de comercialización abarca un total de 27 países repartidos por todo el mundo.

En este contexto, CASI es conocida por su gran especialización en el cultivo y comercialización de tomate, suponiendo el 95% de su cartera, y se trata de la tercera cooperativa de primer grado de España por volumen de facturación, y la primera de tomate de Europa, aunque la compañía también vende, de forma minoritaria, sandía, melón, calabacín o pepino. CASI representa el 30% de todo el tomate vendido en Almería y, de hecho, puede ser considerada la mayor empresa especialista en tomate en todo el mundo.

De todo el tomate comercializado, su producto estrella es el tomate raf bajo la marca “pata negra” comercializa alrededor de 7 millones de kilos de diciembre a mayo entre la venta online, la subasta, los supermercados y las tiendas gourmet. Los agricultores de CASI, como están especializados sólo en el tomate y bajo condiciones idóneas de suelo y agua, consiguen cultivar un Raf espectacular, con un sabor intenso y reconocido por los consumidores, que cada año esperan la puesta en marcha del mercado on-line para hacer sus pedidos.

Actualmente, la exportación supone el 42 % de las ventas y los kilos comercializados, con algunos altibajos, no han parado de crecer. Como podemos ver en la siguiente figura, en menos de diez campañas el volumen de kilos comercializado ha aumentado un 30%:

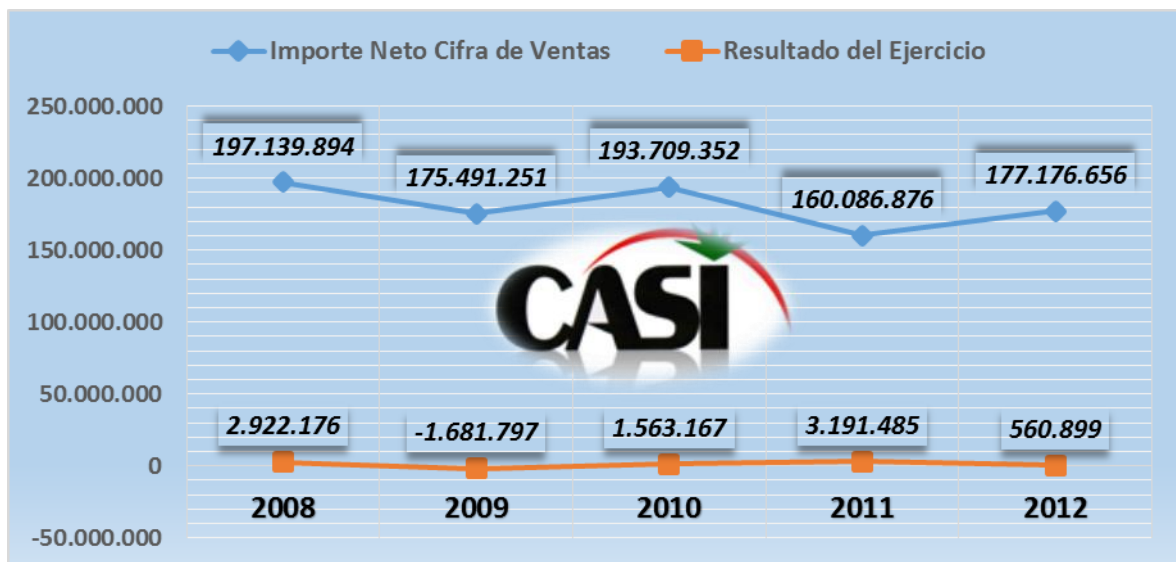
FIGURA 7: EVOLUCIÓN DE LOS KILOS COMERCIALIZADOS DE CASI



Fuente: Pérez (2014)

Por último, y para concluir con el análisis de una de las empresas más importantes en la provincia, vamos a analizar la evolución de su cifra neta de negocios y sus resultados del ejercicio en los últimos años.

FIGURA 8: EVOLUCIÓN DE LA CNN Y EL RESULTADO DEL EJERCICIO (2008-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Como podemos observar en el gráfico, la cooperativa almeriense, líder europea en producción de tomate, no ha conseguido alcanzar una estabilidad en los últimos años. Esta cooperativa no se libró de la crisis del E.coli, al igual que el resto de cooperativas del sector hortofrutícola, y que obligó a eliminar multitud de plantaciones en perfecto estado.

Por tanto, las pérdidas en 2011 fueron importantes y las exportaciones de la cooperativa se resintieron en prácticamente la totalidad de sus mercados exteriores aunque de manera más destacada en los mercados de Alemania y Rusia, principales clientes de la compañía. Por otro lado, la cooperativa consiguió dar un paso adelante en su lucha por fortalecerse en Europa. La sociedad agrícola apostó por potenciar el uso del control biológico en los cultivos de tomate de los socios y se propuso convertirse en los líderes del uso de la lucha biológica en la agricultura almeriense y en un periodo no muy lejano eliminar totalmente los productos químicos permitidos (García, 2011).

Posteriormente, la compañía volvió a las cifras de años anteriores debido al trabajo realizado en los últimos años para mejorar el valor añadido de las producciones de la cooperativa, y que se ha centrado tanto en las grandes cadenas de distribución como en los supermercados y los comercios de venta al por menor, básicamente en el exterior. Consecuencia de estas acciones es un aumento de las ventas de un 6% en Alemania, un 8% en Reino Unido y en torno a un 10% en los mercados del Este de Europa, una zona en la que CASI tiene depositadas grandes esperanzas que se han visto fortalecidas por un nuevo incremento de los resultados (Fernández, 2014).

En la actualidad, invertir en control biológico, modificar envases para adaptarlos a la demanda del consumidor, investigar nuevas variedades y modernizar la organización han dado buenos resultados a favor de la compañía (almeria360.com, 2014).

3.4. Coop. Vicasol

La Cooperativa Vicasol fue fundada en 1979 por un grupo de más de 100 agricultores que tenían sus explotaciones cercanas al municipio de la Puebla de Vúcar, exportando como producto principal el tomate. Superado el momento inicial, a finales de la década de los 80 abordó una nueva etapa basada en la calidad como objetivo principal no solo en la comercialización, sino en toda la actividad de la empresa. Posteriormente, crearían su propia empresa de comercialización en el Reino Unido, desarrollando una gran labor en ese mercado que, en la actualidad, es el primer receptor de sus productos, aunque también mantiene importantes relaciones con países como Francia, Suiza y Holanda. También es destacable, el esfuerzo realizado para llevar el tomate español a lejanos mercados como Canadá y Estados Unidos, donde Vicasol ha sido una de las empresas pioneras (Iarural.es, 1997).

En la actualidad, la cooperativa cuenta con casi 400 agricultores asociados en sus cerca de 850 hectáreas, manteniendo un elevado volumen de inversión en sus instalaciones, con el objetivo de intentar mejorar anualmente su número de productos exportados y su volumen de facturación, aprovechando sus más de 30 años de experiencia.

Además de su importancia como empresa exportadora, Vicasol es una cooperativa ejemplar en cuanto a su comportamiento en defensa de la calidad de los productos y su comportamiento en defensa de los intereses colectivos del sector, participando activamente en todos los foros o eventos donde es requerida (Vicasol.es).

Vicasol basa su secreto de éxito mundial en productos como el pimiento, el tomate, el pepino, la berenjena y el melón, mediante un profundo respeto al medio ambiente, con un control exhaustivo de los sistemas de cultivo, recolección, clasificación y envasado, y aprovechando su fuerte potencial exportador a todo el mundo con estrictos controles de cumplimiento de la seguridad alimentaria y de las principales normativas europeas.

Como hecho destacable de su eficaz gestión y su éxito empresarial es una de sus doctrinas prioritarias, donde afirman que *“el factor DIMENSIÓN es un elemento clave de competitividad para poder estar presente en los actuales mercados”*.

Este hecho permite a la cooperativa almeriense aprovechar las economías de escala generadas, reducir costes, disponer de mayor capacidad para acometer inversiones, especialmente en los ámbitos de innovación y desarrollo, y por tanto, les permite disponer de mayor capacidad de suministro y servicio para sus clientes (Vicasol.es).

En definitiva, podemos sintetizar el ejemplo de desarrollo de Vicasol como un modelo basado principalmente en el capital humano, la modernización y la calidad, que le ha permitido crecer de forma ininterrumpida durante los últimos años, a pesar de que el contexto económico está pasando por una de las peores crisis económico-financieras de la historia (Arias, 2012).

Por último, y al igual que en el resto de empresas, vamos a poner de manifiesto ese crecimiento continuo que ha caracterizado a Vicasol en los últimos años a través de la siguiente figura donde se representan la evolución de la cifra neta de negocios y el resultado del ejercicio desde 2010 (año a partir del cual existen datos en la base de datos SABI) hasta 2012:

FIGURA 9: EVOLUCIÓN DE LA CNN Y EL RESULTADO DEL EJERCICIO (2010-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Como se puede observar, a pesar de solo tener datos de los últimos 3 años, la cifra de ventas va *in crescendo* gradualmente y a un buen ritmo, síntoma del buen trabajo realizado a lo largo de los últimos años, y el resultado del ejercicio también es positivo y va en aumento. Aunque este resultado del ejercicio no represente cifras muy elevadas, esto se explica fundamentalmente debido a dos factores: 1) a los numerosos esfuerzos en inversión que se realizan cada año y que provocan que estos resultados positivos no se disparen; y 2) que en comparación con otras cooperativas como CASI o Única Group tiene un volumen de negocio mucho menor. Pero a pesar de estos factores, las cifras indican que la evolución de Vicasol es muy favorable y denota solidez y solvencia que crecen anualmente a un buen ritmo.

3.5. SAT Primaflor

Primaflor fue fundada en 1978 de la mano de un grupo de agricultores en el municipio almeriense de Pulpí, cuya actividad principal fue el cultivo de flores y hoy en día se ha convertido en un referente europeo en la comercialización de productos hortofrutícolas (Primaflor, 2014).

El principal mercado de destino de la compañía fue en sus inicios Holanda, y tal y como cuenta su fundador, realizó un viaje hacia dicho país para observar y aprender cómo funcionaba la producción de flores en dicho país. Por la logística de cómo transportaban las flores, buscaron alternativas de algo que pudieran llevar conjunto y observaron como la lechuga era un producto que podían llevar en los mismos camiones. Además, este producto resultó ser mucho más amplio y con radios de acción mucho más grandes que las flores. Tal y como aumentaba la competitividad del mercado decidieron cambiar y especializarse con mayor profundidad en los productos hortofrutícolas y en especial en la lechuga (Banespyme, 2006).

Por tanto, Primaflor lleva ya más de 30 años dedicándose al cultivo, producción, comercialización y distribución de productos hortofrutícolas listos para consumir, destacando su especialización en vegetales de hoja y ensaladas de I y IV gama. Con los años las marcas de Primaflor (Prima, Babyfresh, Sol de Pulpí, Ajosol y Primador) han ido ganándose un reconocimiento a la calidad tanto en el ámbito nacional como internacional (Peralta, 2012).

Primaflor decidió apostar en su momento por el cultivo de la lechuga Iceberg, siendo pionera en España, lo que le permitió dar un paso al frente respecto de sus competidores y situarse en una posición predominante frente a ellos. El año 2002 fue otro momento importante para la compañía, ya que en este año la empresa decidió orientarse definitivamente al mercado de IV gama. Este hecho supuso un cambio radical en la visión empresarial de Primaflor, permitiéndole ampliar sus horizontes de mercado. Por último, en 2013 la empresa almeriense dio un paso más allá en su vocación de crecimiento con la introducción al mercado de V gama, convirtiéndose éste en una de las piedras angulares de su proyecto.

En la actualidad, Primaflor genera una media anual de 2.000 empleos entre sus más de 4.000 hectáreas de plantaciones, en las que se aplica tecnología avanzada con el objetivo de desarrollar y proponer mejoras en los productos actuales y novedades para el mercado. La empresa invierte continuamente en I+D para lanzar nuevos productos al mercado y optimizar sus procesos de producción, y hoy en día, dentro de su facturación, uno de sus productos novedosos y estrella como son las ensaladas suponen ya un tercio de las ventas (interempresas.net, 2014).

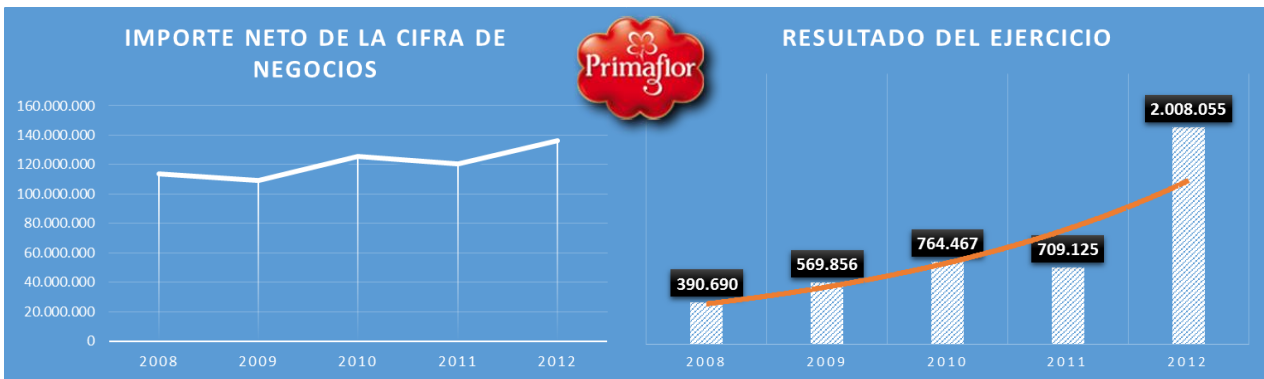
Las bases que mueve a esta empresa a avanzar y crecer en el mercado son:

- 1) La vocación de ofrecer el mejor servicio, satisfaciendo y anticipándose a las necesidades de sus clientes tanto distribuidores como consumidores actuales y futuros.
- 2) Ofrecer la máxima confianza garantizando la trazabilidad que permite conocer la historia, la ubicación y la trayectoria de un producto a lo largo de toda la cadena.
- 3) El afán de superación, mejorando las infraestructuras de cultivo e investigando en nuevas variedades y sistemas de producción para seguir ofreciendo la mejor calidad y servicio.

En estos momentos, el catálogo de productos de Primaflor es muy numeroso, pero entre ellos destaca la lechuga Iceberg, producto de I gama¹, que ha convertido a esta empresa en referente europeo. Primaflor produce unos 190 millones de piezas anuales de esta variedad, con las que abastece a todos sus clientes y representa aproximadamente el 50% de la facturación de la compañía. Por otro lado, Primaflor es especialista en el cultivo y venta de lechuga y productos de IV gama², que fueron introducidos en su cartera de negocios en el año 2002, y en la actualidad representan un tercio de la facturación de la compañía. En 2008, incorporó también productos de V gama³, desde entonces se lanzan continuamente nuevas referencias al mercado que se encuentran en fase de introducción por lo que tan solo representa el 13% de la facturación.

Por último, la siguiente figura recoge la evolución de las ventas y de su resultado del ejercicio donde observamos como la compañía almeriense ha sabido sobreponerse a las numerosas adversidades que presentan el sector y la coyuntura económica y situarse entre las principales comercializadoras de la provincia.

FIGURA 10: EVOLUCIÓN DE LA CNN Y EL RESULTADO DEL EJERCICIO (2008-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos SABI

Como podemos observar, ambas variables presentan una evolución muy favorable. El importe neto de la cifra de negocios mantiene un equilibrio en los últimos 5 años, presentando una ligera crecida, mientras que los resultados del ejercicio presentan una evolución muy favorable, poniendo de manifiesto los enormes esfuerzos que lleva la compañía para continuar creciendo y que han llevado a la SAT almeriense a situarse en los últimos años como una comercializadora a tener muy en cuenta dentro de nuestro sector.

¹ Productos frescos y sin elaborar.

² Alimentos frescos, limpios, pelados, troceados y envasados para su consumo inmediato que al no estar sometidos a ningún tratamiento térmico, tienen un período de caducidad muy limitado.

³ Alimentos ya cocinados que se comercializan envasados y refrigerados, normalmente en atmósferas modificadas o al vacío, y con un período de caducidad más amplio que los productos de IV gama.

3.6. Hortofrutícola Costa de Almería S.L.

En 1996, diez empresarios de la zona de Roquetas de Mar con una experiencia superior a los 30 años en el sector hortofrutícola deciden constituir una sociedad denominada Costa de Almería, bajo la figura de Sociedad Agraria de Transformación. En 2008, S.A.T. Costa de Almería se convierte en Hortofrutícola Costa de Almería S.L., adaptando su estructura empresarial a las constantes evoluciones y necesidades de este mercado (hcostadealmeria.com).

En la actualidad, esta empresa es uno de los referentes del sector en la provincia, ya que, según destaca el delegado de Agricultura, “más allá de sus cifras de empleo y de negocio, es un ejemplo de la concentración de la oferta, al haber agrupado bajo una misma identidad a nueve empresas”. Con una plantilla de alrededor de 700 personas, la sociedad mueve al año unos 130 millones de kilos. Su producción se puede encontrar en los principales mercados nacionales e internacionales, y está compuesta mayoritariamente por tomate, pimiento, pepino, berenjena, calabacín, judía, melón y sandía (Peralta, 2012).

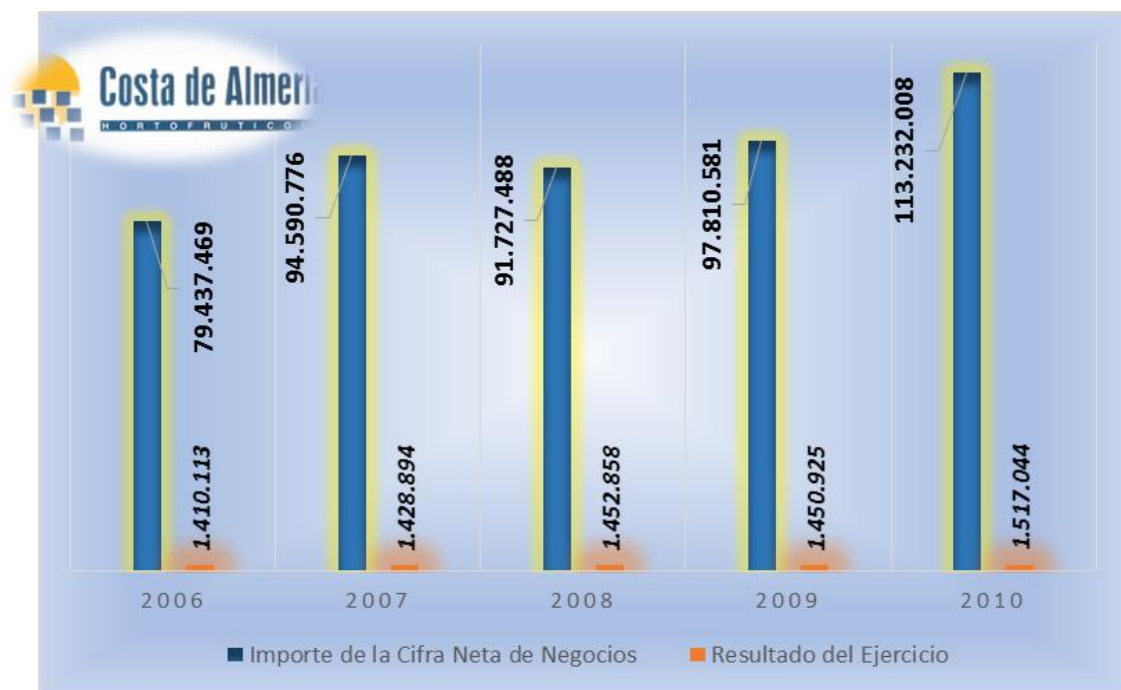
En 2014, en uno de los artículos elaborados por el Diario de Almería se destacaba la producción integrada como una de las características destacables de la gestión interna de la empresa. Con 1.500 hectáreas de fincas propias y asociadas, sus técnicos proporcionan actualmente a los agricultores el soporte necesario para obtener una producción de calidad. En este sentido, la compañía ofrece un servicio de asesoramiento a los agricultores, que va desde la elección de variedades idóneas para cumplir los requisitos de sus clientes hasta la elección de las fechas óptimas de plantación y el cumplimiento de la legislación en temas referentes al trato de residuos. Por otro lado, para garantizar el origen y la manipulación de sus mercancías, la empresa somete sus productos y sus servicios a exhaustivos controles certificados por la Organización Internacional de Normalización (ISO 9001), GlobalGAP, Asociación de Minoristas Británicos (BRC), Norma Internacional para los Alimentos (IFS) y Producción Integrada.

La tendencia que siguen actualmente sus fincas es sustituir el empleo de productos químicos por una producción basada en la utilización de técnicas de lucha integrada más respetuosas con el medio ambiente. Desde 2008 a 2011, los agricultores de Costa de Almería destinaron casi 4,5 millones de euros en la introducción de insectos para sus cultivos con control biológico, inversión para la que han recibido 1,6 millones de euros en ayudas públicas.

Además, es centro de agrupamiento de la entidad Sigfito Agroenvases, S.L. para la recogida de envases vacíos de fitosanitarios, para que sus agricultores puedan gestionar de manera adecuada dichos envases.

Tras la caracterización de la compañía y su eficaz gestión empresarial, es el turno de analizar especialmente la evolución económica que ha acompañado a la sociedad en los últimos años. Para ello, y en consonancia al resto de comercializadoras estudiadas, vamos a centrar el análisis en la evolución de la cifra neta de negocios y del resultado del ejercicio, como variables más representativas de la situación de la compañía.

FIGURA 11: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (2006-2010)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Como podemos observar en la figura anterior, la comercializadora hortofrutícola Costa de Almería S.L. se caracteriza por mantener un equilibrio en el importe de su cifra neta de negocios, con un progresivo incremento de las variables estudiadas a lo largo del periodo 2006-2010. A pesar de sufrir una ligera caída en la campaña de 2008, condicionada inevitablemente por la situación económica que surgió en dicho año en nuestro país, a la campaña siguiente supo reponerse y recuperar la tendencia positiva de la que gozaba la sociedad. Es interesante destacar la escasa variación de las cifras de resultados a lo largo de los años, aunque las ventas sí han experimentado crecimiento, debido a las continuas inversiones realizadas por la compañía.

En la actualidad, Costa de Almería S.L. sigue con ese carácter inversionista, y en el año 2012 culminó el proceso de negociación para la adquisición de la subasta de referencia de Agrupaejido, Cehorpa, por la que desembolsó 15 millones de euros (Sancho, 2012).

Un aspecto diferencial en el que se trabaja en los últimos años es la elaboración de productos de V Gama baja la marca creada 'Q Delicias', concretamente, pimientos asados. La clave del éxito radica en que en menos de 24 horas, pasan de ser recolectados a ser envasados con una excelente calidad. Encontrar hortalizas cocinadas y listas para comer «made in Almería» se ha convertido ya en una realidad gracias al buen hacer de distintas empresas de la provincia, que logran ofrecer al consumidor un mayor valor añadido a través de la quinta gama. En sus inicios, para la sociedad el pimiento tenía un grave problema, y es que subía mucho su precio y había mucho volumen de pimiento de segunda categoría y de destrío que se desperdiciaba y no servía para mercados de exportación. Así surgió la idea de transformarlo para sacarle partido a ese producto fresco y también un margen de beneficio. Esta idea es ampliable a otros productos que tienen en fresco, como el calabacín o la berenjena, con los que en estos momentos están estudiando crear nuevos productos (hcostadealmería.com).

Por último, destacar que la empresa está comercializando sus productos en el mercado nacional, así como en Inglaterra y Francia, además de realizar varias acciones de promoción en países como México (Sancho, 2012). Todos estos movimientos tanto de inversión como de promoción, dejan de manifiesto el peso que ha conseguido alcanzar Costa de Almería en el sector, y que la sitúa, junto a la mayoría de las empresas estudiadas, como una sociedad de gran importancia en el sector hortofrutícola almeriense.

3.7. Única Group

Única Group es una cooperativa agrícola almeriense de segundo grado, con sede en La Mojonera, creada en 2009 como iniciativa y esfuerzo común de miles de agricultores. Esta cooperativa, dedicada a la comercialización de frutas y hortalizas, cuenta con una amplia línea de productos ecológicos, así como de un producto elaborado con marca propia, concretamente, gazpacho.

Según Carretero (2011), esta empresa destaca por ser una de las mayores comercializadoras de España en tomate en rama y es un claro ejemplo de concentración empresarial.



Su modelo de gestión ha supuesto una revolución del sistema de producción y comercialización en el sector y el grupo empresarial es ya una de las firmas más importantes del sector por su capacidad de negocio y volumen de comercialización, estando integrada por las siguientes empresas: Cabasc, Casur, Cohorsan, Parquenat, Ferva y El Grupo (comercializadora granadina integrada en último lugar).

La administración autonómica ha premiado dicho modelo como ejemplo de concentración y gestión otorgándole la medalla de Andalucía. Este modelo de concentración que alcanza un tamaño importante y que mantiene la autonomía de las empresas aprovechando las sinergias que surgen entre las mismas.

En este modelo de gestión moderno, dos principios priman para el grupo y que la hacen distinta al resto de comercializadoras: 1) creen en las alianzas, tanto a nivel horizontal como vertical, lo que les ha reportado numerosas ventajas a la hora de introducirse en los mercados europeos; y 2) trabajan para ser el socio proveedor de cada uno de sus clientes, alineándose con su misión y visión, buscando la satisfacción del consumidor final (unicagroup.es).

En la misión que propone el grupo se puede apreciar su orientación moderna al cambio y una forma distinta de trabajar al resto de comercializadoras más tradicionales y con más experiencia dentro del sector. Así, la misión que persigue Única Group es: *“alcanzar la sostenibilidad económica para los socios agricultores manteniendo un compromiso con: la calidad y el servicio a sus clientes, el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores y el medio ambiente”*. Trabajo en equipo, motivación, esfuerzo, respeto al medio ambiente, tecnología productiva, innovación... son algunos de los términos que determinan la base de Única y que representan los esfuerzos continuos que se realizan en materia de responsabilidad social corporativa.

Por otro lado, gran parte de los agricultores de Única se dedican exclusivamente al cultivo de productos ecológicos con gran demanda, principalmente calabacín, pepino, judía verde, tomate, pimiento y sandía, además, de una línea de elaborados, entre los que destaca el gazpacho. En la actualidad, las frutas y hortalizas de este grupo están presentes en los mercados más exigentes de la Unión Europea como Alemania, Francia y Reino Unido, además de los Países Escandinavos (Carretero, 2011).

En definitiva, la estrategia de negocio persigue aportar rentabilidad y competitividad a sus clientes finales y a sus agricultores, poniendo a disposición del consumidor un producto de gran valor. Sus productos combinan una selección variada que va desde los productos tradicionales hasta las innovaciones más atractivas (como sus recientes lanzamientos Ready, Veggi, Go! o su nueva línea de productos ‘Tomato Time’), aportando en ambos casos conveniencia, sabor y formatos adaptados a las demandas de los consumidores. Este nuevo formato mezcla variedades mini para su consumo cubriendo nuevas necesidades de los consumidores. Su diseño apuesta por la comodidad y permite que el producto se adapte a las nuevas necesidades pudiéndose consumir en cualquier momento. El nuevo formato que tiene un peso máximo de 300 gramos, repartidos entre dos o tres productos (pimientos dulces, mini pepinos, tomates cherry), ha empezado a comercializarse en Alemania y Dinamarca, siendo el objetivo seguir expandiendo este formato a otros países europeos (Coexphal, 2013).

FIGURA 12: READY, VEGGI, GO: UN SNACK SALUDABLE DE MINI HORTALIZAS LISTAS PARA LLEVAR Y CONSUMIR

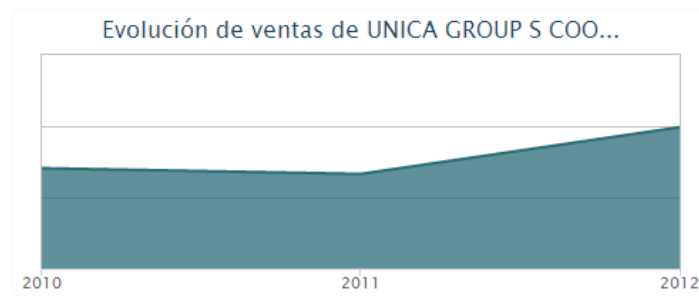


Fuente: unicagroup.es

Dado el entorno competitivo en el que se encuentra el sector y con una situación de consumo muy debilitada por la coyuntura económica, el precio es una variable importante aunque para esta empresa la seguridad alimentaria, la trazabilidad y la calidad de los productos son elementos importantes y a los que presta gran atención (Coexphal, 2013).

Desde su constitución en 2009, es en el último ejercicio registrado (2011/2012) cuando mayor evolución ha experimentado la compañía, pasando de 100 millones de euros hasta casi 150 millones de euros facturados en su última campaña. En la siguiente figura, se aprecia ese crecimiento que ha experimentado la empresa en tan solo tres años, que la convierte en una de las líderes del sector en nuestra provincia tanto en nivel de facturación como en volumen comercializado.

FIGURA 13: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (2010-2012)



Fuente: einforma.com

3.8. SAT Agroiris

SAT Agroiris se constituyó en el año 1994 en la localidad almeriense de El Ejido. Desde su constitución hasta ahora, la SAT ha conseguido consolidar un proyecto que ha ido creciendo progresivamente hasta situarse en una de las empresas más importantes de la provincia. Tras dos décadas en el sector, Agroiris ha conseguido comercializar las frutas y hortalizas de sus agricultores socios en más de 25 países, siendo los destinos más importantes Alemania, seguido de España, Holanda e Inglaterra. No obstante, también ha encontrado mercado para su producción en lugares tan peculiares como Irlanda, Croacia, Grecia o Luxemburgo (agroiris.com).

Por productos, la fuerza en el mercado internacional viene dada por el pimiento, siendo esta la primera hortaliza con 40 millones de kilos confeccionados y vendidos anualmente. El segundo producto en importancia es el melón que contando todos los tipos se alcanzan los 16 millones de kilos al año. En la provincia de Almería, el 70% de toda la producción de pimiento es comercializado por tan sólo 10 empresas, siendo SAT Agroiris una de las especialistas en este cultivo, mientras otras como Alhóndiga la Unión tan sólo tienen a este producto como complemento. La mayoría de estas empresas comercializan su género dentro de la Europa comunitaria, siendo Agroiris una de las pocas que envían este producto a Estados Unidos o Canadá (valenciafrutis.com).

El producto estrella de SAT son los pimientos mini dulces Tribelli, bajo el sistema de lucha integrada, que son producidos bajo una adecuada planificación por parte de los agricultores que garantiza el suministro de este producto a los supermercados y plataformas de distribución durante todo el año (tribelli.com).

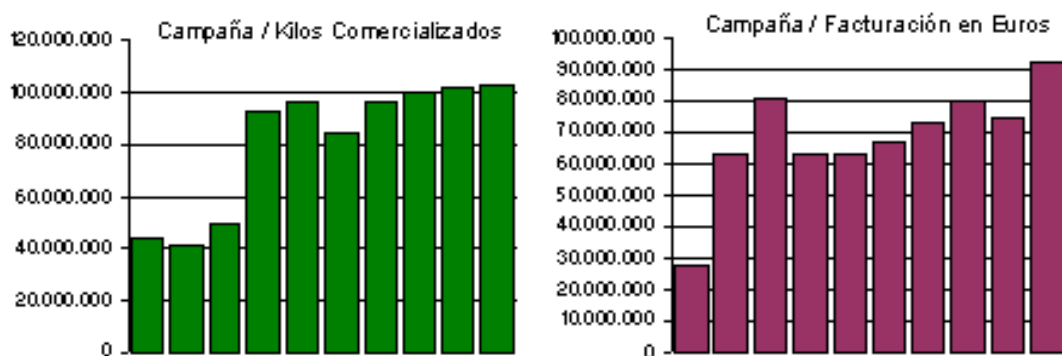
Por otro lado, SAT Agroiris, junto a CASI, es otro de los ejemplos de concentración en el sector hortofrutícola. En 2010, la firma se hizo con Campoalmería y un año después hizo lo propio con Mayba, a través de una fusión por absorción, lo que fue clave para posicionar a la SAT como la mayor comercializadora de pimiento de la provincia. Posteriormente, en 2013, Agroiris y la Sociedad Cooperativa Andaluza Ejidoluz aprobaron su fusión, que terminó por posicionar a la nueva empresa como una de las más importantes del sector, tanto a nivel de volumen comercializado como de facturación (hortoinfo.es).

Respecto a la calidad, uno de los principales objetivos de la empresa durante los últimos años es certificar sus productos, y hasta ahora se ha certificado en EUROGAP y AENOR (agroiris.com).

En cuanto a los proyectos de futuro, la dirección de la empresa apuesta por un crecimiento ordenado acorde con la necesidad de sus agricultores. La última inversión realizada, próxima a los dos millones de euros supone un paso adelante para conseguir rebajar los costes de manipulado del pimiento, el primer producto de la sociedad (agroiris.com).

Por último, en las siguientes figuras se representa la importante evolución que ha experimentado la compañía desde su creación en 1994 hasta hoy en día.

FIGURA 14: EVOLUCIÓN DE LOS KG COMERCIALIZADOS Y LA FACTURACIÓN EN EUROS (1994-2012)



Fuente: agroiris.com

Como se puede apreciar en ambas figuras, la evolución de la SAT ha sido constante desde su creación en 1994, pasando de los 28 millones de euros de facturación a los 92 millones registrados en la campaña 2012/2013 y de 44 millones de kilos a 103.

En el estudio elaborado por la fundación Cajamar y la UAL ‘El sector de la comercialización hortícola en Almería’, se refleja que SAT Agroiris, junto con otras dos empresas de la provincia como son Alhóndiga La Unión y CASI, se encuentran entre las diez primeras comercializadoras que más facturan a nivel nacional dentro del sector de la comercialización hortofrutícola. Estos datos ponen de manifiesto la existencia de un cierto grado de concentración en origen, así como el peso específico de la horticultura almeriense en España.

4. Principales competidores y destinos internacionales

Una vez realizado el análisis de las principales comercializadoras almerienses, es el turno de describir cual es el destino de los productos objeto de su actividad comercial y los principales competidores existentes en el panorama internacional.

Los principales clientes que se destacan de la actividad comercial de las empresas estudiadas son las cadenas de distribución, que representan más de la mitad del volumen del negocio. Cada vez es mayor la dependencia en la gran distribución, debido también a la creciente cuota de mercado de dichas cadenas en la comercialización hortofrutícola, tanto en el ámbito internacional como en el nacional (Aznar *et al.*, 2013).

Como se expresó en epígrafes iniciales, el carácter exportador del sector almeriense queda reflejado en la distribución geográfica de las ventas, correspondiendo las dos terceras partes de la facturación a ventas en el exterior, principalmente hacia otros países de la Unión Europea, mientras que tan solo una parte de la comercialización tiene como destino otros puntos del territorio nacional. El progresivo predominio que el mercado europeo ha ido adquiriendo como destino de las exportaciones hortícolas se debe especialmente a su cercanía geográfica, a sus elevados niveles de renta que generan una gran demanda y a la competitividad de la producción derivada de la posibilidad de ofertar el género en momentos del año en los que no otros países europeos no pueden ofertarlo (Aznar *et al.*, 2013).

Además, otra de las principales razones que explica la creciente orientación hacia la exportación del sector es el agravamiento de la crisis económica nacional, que viene incidiendo en la menor demanda en el mercado doméstico (Fundación Cajamar, 2012).

En este sentido, la caracterización que se ha realizado del comercio exterior hortícola almeriense y de las empresas exportadoras de hortalizas permite determinar las fortalezas y debilidades de las mismas a la hora de acceder a los mercados exteriores. Para ello, en el siguiente gráfico se ven reflejados explícitamente dichas fortalezas y debilidades que caracterizan el comercio exterior hortícola almeriense:

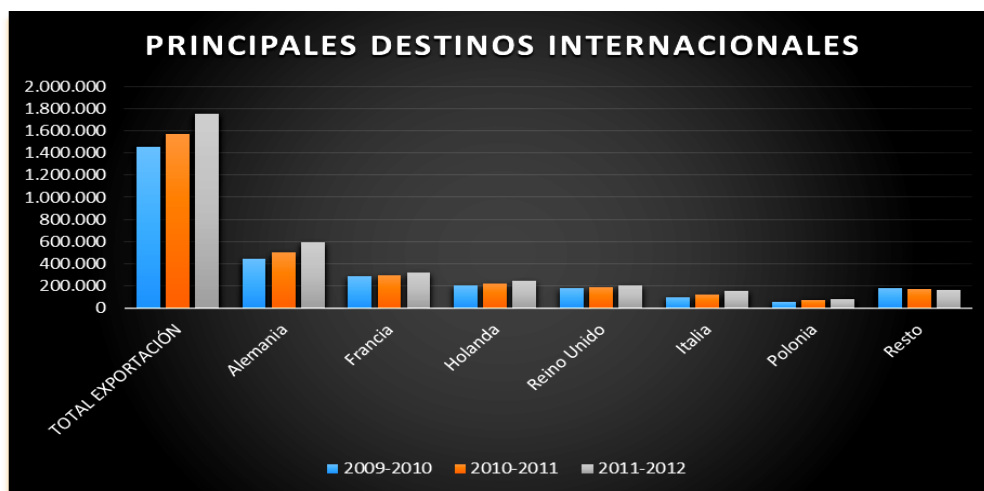
FIGURA 15: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL COMERCIO EXTERIOR HORTÍCOLA ALMERIENSE



Fuente: Elaboración propia a partir de Aznar (2007).

Por otra parte, según datos elaborados por la *Fundación Cajamar* en su estudio “El sector de la comercialización hortícola en Almería: concentración, prospectiva y logística”, los principales destinos de los productos hortofrutícolas son Alemania, Francia, Holanda, Reino Unido, Italia y Polonia. En la siguiente figura se recoge con mayor detalle la distribución geográfica de las ventas según destinos internacionales.

FIGURA 16: PRINCIPALES DESTINOS INTERNACIONALES



Fuente: Elaboración propia a partir de Aznar *et al.*, (2013)

A continuación, se establecen las principales características de estos países importadores de la producción almeriense (Cuarteto Ruiz, 1995):

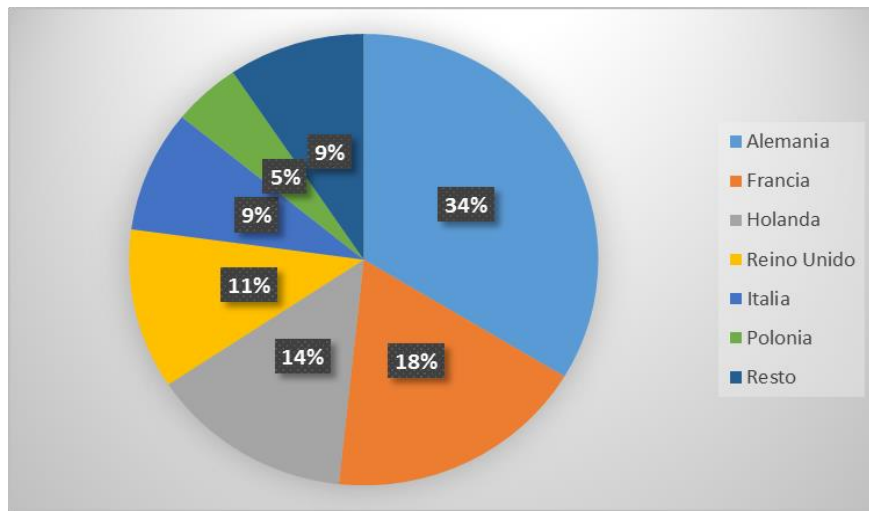
- ✓ **Alemania:** es el gran importador comunitario de frutas y hortalizas, debido a su baja producción con relación a sus necesidades y concentradas en la época estival, debido en buena parte a sus condiciones climáticas. El consumidor alemán es muy exigente con la calidad y el sabor de los productos hortofrutícolas y está muy sensibilizado con los productos ecológicos.
- ✓ **Francia:** presenta condiciones mixtas de país productor durante el periodo comprendido entre marzo y octubre, y de país importador durante todo el año, aunque su acción importadora es más marcada durante los meses invernales. El consumidor francés es excesivamente exigente en cuanto a la calidad y la presentación de los productos.
- ✓ **Holanda:** las características de este país son peculiares con respecto al resto. Las técnicas de producción y cultivo en invernadero son bastante avanzadas, lo que lo convierte en uno de los principales países productores y exportadores de la Unión Europea.

A pesar de ello, su campaña productora se concentra fundamentalmente en los meses de marzo a octubre, por lo que también es necesario realizar labores de importación. En este sentido, a su vez, se convierte en el principal centro de recepción y reexportación de hortalizas de Europa. La alta calidad de los productos y la presentación de los mismos, son las dos grandes exigencias que solicitan los consumidores del país.

- ✓ **Reino Unido:** es uno de los grandes consumidores de hortalizas y sus cultivos se centran también en la época estival. El consumidor inglés, al igual que el alemán, es muy sensible a las cuestiones de calidad y aspecto del producto, y por tanto, su dependencia frente al exterior es absoluta.
- ✓ **Italia:** es uno de los países de mayor importancia como productor de frutas y hortalizas, junto a España y Países Bajos. Una de sus características principales es su importancia tanto como exportador como importador, sobre todo en las producciones invernales, ya que su cultivo se centra en los meses de marzo a noviembre. El consumidor italiano valora especialmente las características de sabor y calidad por encima de la presentación de los mismos.

En la siguiente figura, se muestra el peso que tiene cada uno de los países en relación con el total de productos exportados. Así, en este sentido se pone de manifiesto el enorme peso que tiene el mercado alemán en las exportaciones de las principales empresas hortofrutícolas de la provincia, ya que con un 34% casi dobla a su inmediato perseguidor, Francia, el cual posee un 18%, seguido muy de cerca por Holanda y Reino Unido, con un 14% y un 11% respectivamente.

FIGURA 17: PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO EN EL AÑO 2011-2012



Fuente: Elaboración propia a partir de Aznar *et al.* (2013)

Como se observa claramente, el mercado alemán es indiscutiblemente el de más peso y tras la crisis del pepino E.Coli se ha recuperado la confianza de los consumidores europeos en la calidad de los productos ofertados desde Almería. Por otro lado, se ha producido un relativo retroceso en los últimos años en las exportaciones en países como Grecia, Suecia, Portugal e Irlanda, debido, en gran medida, a lo serios problemas que están atravesando consecuencia de la crisis económica que ha azotado a la Unión Europea (Berenguel, 2014).

En cuanto a la producción total de productos hortofrutícolas en la Unión Europea está representada principalmente por cinco países: Italia, España, Francia, Grecia y Holanda, que abarcan más del 80% de la producción. La parte más importante de la producción se localiza en la franja mediterránea, ya que entre España e Italia producen más del 50 por ciento del volumen total de la UE.

Como característica destacable reseñar que aproximadamente el 85% de las importaciones y las exportaciones de la UE se hace intracomunitariamente, es decir, entre los propios países integrantes del grupo.

Los principales países exportadores son Holanda, España, Italia y Francia, mientras que entre los principales países importadores se encuentran Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo. Entre las importaciones extracomunitarias, destacar la proveniencia en su mayoría de países latinoamericanos y del Norte de África, en especial Marruecos y el crecimiento de su agricultura intensiva en los últimos años.

A continuación, en la siguiente tabla vamos a representar las principales características de las importaciones y las exportaciones por productos, concretamente, tomate, pimiento, pepino y calabacín.

TABLA 7: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS EXPORTADOS

Género	Productores Principales	Meses de mayor intensidad comercial	Clientes Principales
Tomate	- España - Holanda - Marruecos	Diciembre – Marzo	- Alemania (26%) - Francia (18%)
Pimiento	- España - Holanda	Febrero – Mayo	- Alemania (30%) - Italia, Francia, Países Bajos y Reino Unido (49%)
Pepino	- España - Holanda	- España: Diciembre y Enero - Países Bajos: Junio y Julio	- Alemania (38%) - Países Bajos (16%) - Reino Unido (11%) - Francia (8%)
Calabacín	- España - Marruecos	Noviembre – Marzo	- Francia (37%) - Alemania (18'9%) - Reino Unido (12%) - Países Bajos (11'3%)

Fuente: Góndola Digital (2014) y Aznar *et al.* (2013)

Como podemos apreciar con el estudio de los productos hortofrutícolas más comercializados, España tiene la primacía en cuanto a la exportación al resto de países, destacando también el carácter productor y exportador de otro país comunitario como es el caso de Holanda.

CONCLUSIÓN

En este trabajo se han recogido numerosos aspectos que ponen de manifiesto el gran desarrollo que se ha producido en el sector hortofrutícola en nuestro país, y en el mercado almeriense a modo particular. El progresivo crecimiento que se ha ido produciendo en cooperativas y alhóndigas, que se comentó a modo introductorio, se entiende mejor si se analiza la evolución que ha tenido lugar en el sector, y que, favorecido por condiciones como las climáticas, han hecho del mercado español y almeriense el más potente en relación a la comercialización de frutas y hortalizas.

A pesar de dicho sector ser una de las principales actividades económicas de la provincia de Almería y contar con años de experiencia y fortalecimiento, en los últimos años se está viendo afectado por una gran número de amenazas que lo están llevando a una situación complicada. El ritmo de crecimiento de la mayoría de las empresas que se sitúan en el sector ha decaído ligeramente en los últimos años, condicionado en gran parte por la entrada de nuevos competidores y la excesiva competitividad que hay actualmente en los mercados. Ante este problema, las distintas comercializadoras aumentan sus esfuerzos de inversión para innovar y adaptarse a los continuos cambios que se van produciendo con consumidores cada vez más exigentes.

En este sentido, esta mayor exigencia de los clientes, en especial los internacionales, ha provocado un gran progreso en aspectos de calidad, contando prácticamente la totalidad de las empresas con distintos tipos de certificaciones y con una capacidad innovadora capaz de desarrollar distintos procedimientos en poco margen de tiempo.

Por un lado, en cuanto a las fortalezas del sector hortofrutícola almeriense destaca su vertiente exportadora fundamentalmente hacia países de la Unión Europea. Como vimos en el apartado cuarto, Alemania es el principal cliente de los productos obtenidos en el campo almeriense. El país germano destaca por ser uno de los más ricos de la Unión Europea, esto unido a que los consumidores alemanes son muy exigentes, provoca que nuestros productos tengan un buen mercado en dicho país.

Por otro lado, en cuanto a las limitaciones, se ha ido reiterando en numerosas ocasiones a lo largo del trabajo la necesidad de incrementar los esfuerzos en el tema de la concentración empresarial, no sólo basadas en la realización de fusiones o adquisiciones sino también mediante acuerdos colaborativos.

No obstante, en los últimos años se han producido algunos procesos de fusión y absorción entre empresas del sector que parecen marcar el inicio de un movimiento hacia una mayor concentración empresarial. En el trabajo se han expuestos algunos de esos movimientos, pero se debe incrementar el ritmo de concentración empresarial, ya que en la provincia existe un gran número de empresas comercializadoras pero que están perdiendo peso en importancia. En este sentido, en la actualidad el 75% de toda la facturación hortícola de la provincia pertenece a diez grupos comercializadores.

A su vez, las distintas empresas hortofrutícolas deben tener una posición más fuerte frente a los grandes distribuidores que manejan el mercado y obtener mejores precios para los productos de los agricultores de la zona, los cuales ya han mostrado en numerosas ocasiones su desacuerdo con la situación actual, ya que en la mayoría de los casos no ven equiparados sus costes. Esto supone que las empresas respeten y velen aún más por los derechos de sus socios y tomen las medidas adecuadas para conseguir el mayor beneficio para los mismos.

En este contexto, la concentración de la demanda ha provocado que las grandes superficies tengan cada vez un mayor poder de negociación frente a la diversidad de la oferta, por lo que consiguen obtener mejores precios en la compra de los productos hortofrutícolas, en detrimento de un mayor perjuicio para los agricultores.

En su conjunto, del análisis realizado se extraen varios aspectos clave en las políticas internas de las distintas organizaciones, como son aumentar los acuerdos de colaboración entre las empresas del sector y obtener mayores ratios de eficiencia, especialmente mediante una mayor inversión en innovación, el cual es uno de los aspectos donde más énfasis están poniendo los grupos comercializadores de la provincia, pues como hemos mencionado en numerosas ocasiones, es necesario afrontar los complejos retos que surgen en un entorno cada vez más competitivo.

Relacionado con el tema de la innovación, algunas de las empresas estudiadas intentan dar salida a sus productos en otros mercados diferentes al de la comercialización de hortalizas en fresco. Así, intentan incrementar su rentabilidad con la investigación en el mercado de productos de IV y V gama, perfilándose éste como uno de los mercados más prometedores de la alimentación en España y en especial, en el resto de Europa.

Además, en los últimos años, debido a los cambios de los patrones de consumo que ha experimentado nuestra sociedad, los consumidores demandan productos alimenticios de mayor calidad y que presenten una mayor facilidad a la hora de su consumo o de su preparación, lo que ha provocado una mayor investigación y conocimiento acerca de estos productos de IV y V gama. Dichos productos constituyen pues, un mercado en continuo desarrollo y con un pronóstico muy favorable de futuro.

Y es que en definitiva, y para concluir este trabajo, a pesar de las pocas pero importantes limitaciones que presentan las empresas hortofrutícolas de la provincia, éstas siguen manteniendo un gran peso dentro del mercado europeo, siendo uno de los sectores más importantes en cuanto a volumen de exportaciones, no sólo a nivel provincial sino también a nivel nacional, por lo que es de vital importancia cuidar esta situación privilegiada.

El sector hortofrutícola debe ser capaz de afrontar con éxito los retos que le presenta el futuro, siempre y cuando se introduzcan algunos cambios ya comentados. Los factores en los que se ha basado el desarrollo del sector hortofrutícola a lo largo de los años, como son la innovación y la orientación al cambio, siguen vigentes. Dicho proceso innovador, como ya se ha comentado, es preciso mantenerlo, mediante la investigación, la mejora de la calidad y la mejora de las estructuras productivas y comerciales. Y por otro lado, es indispensable que se siga garantizando la preferencia comunitaria y se permita la apertura hacia otros nuevos mercados.

BIBLIOGRAFÍA

Arcas Lario, N. y Hernández Espallardo, M. (2014). *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Fundación Cajamar.

Arias, J. (2012). Vicasol presentó en Expo Agro su modelo basado en eficacia y calidad http://almeria360.com/agricultura/22042012_vicasol-presento-en-expo-agro-su-modelo-basado-en-eficacia-calidad_14233.html (2014-08-19)

Artículo publicado en almeria360.com (2014). A la cooperativa CASI le salen las cuentas y mejora el precio del tomate http://almeria360.com/agricultura/14032014_a-la-cooperativa-casi-le-salen-las-cuentas-y-mejora-el-precio-del-tomate_103749.html (2014-06-04)

Aznar Sánchez, J. Á. (2007). El proceso de internacionalización comercial de la horticultura intensiva almeriense. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época, (1), 55-72.

Aznar Sánchez, J. Á., & Sánchez-Picón, A. (2010). *Innovación y distrito en torno a un "milagro": la configuración del sistema productivo local de la agricultura intensiva de Almería*. Artículos de revista Dpto. Economía y Empresa. Editorial: Universidad de Barcelona.

Aznar Sánchez, J. A., Galdeano, E., Álvarez, J., Tapia, J. J., & Godoy, A. E. (2013). Sector de la Comercialización Hortícola en Almería. Concentración, Prospectiva y Logística. *The Horticultural Marketing Sector in Almería. Concentration, Foresight and Logistics*. Fundación Cajamar

Banespyme "Primaflor" 12/07/2006 <http://youtu.be/ITvewnyABno> (2014-08-21)

Base de datos SABI

Berenguel Montoya, R. (2014). Las cooperativas hortofrutícolas almerienses del s. XXI. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Curso 2012-2013. Editorial: Universidad de Almería.

Cajamar, F. (2010). *Frutas y Hortalizas en España. Informes y Monografías*. Ed. Cajamar, Almería.

Carretero M., Informativo Noticias 1, 21/5/2011, Canal Sur Televisión, Redacción Almería <http://blogs.canalsur.es/documentacionyarchivo/archivos/13457> (2014-08-20)

Catálogo publicado por alhondigalaunion.es (2012). <http://www.alhondigalaunion.es/wp-content/uploads/2012/08/la-union-catalogo-espanol.pdf> (2014-08-07)

Diario de Almería, Almería (2014). José Manuel Ortiz valora el esfuerzo de Hortofrutícola Costa de Almería para exportar pimiento asado a Asia.

<http://www.elalmeria.es/article/almeria/1714226/jose/manuel/ortiz/valora/esfuerzo/hortofruticola/costa/almeria/para/exportar/pimiento/asado/asia.html> (2014-08-09)

elalmeria.es, REDACCIÓN (2013). Casi abre su tienda online de tomate raf. <http://www.elalmeria.es/article/finanzasyagricultura/1659799/casi/abre/su/tienda/online/tomate/raf.html> (2014-04-20)

Fernández Sánchez, M. M. (2014). *Un mar por descubrir*. Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas. Curso 2012-2013. Editorial: Universidad de Almería.

García, J.A. (2011). Casi, otra cooperativa que se resiente por la crisis del E. coli. <http://www.elalmeria.es/article/finanzasyagricultura/1027482/casi/otra/cooperativa/se/resiente/por/la/criisis/e/coli.html> (2014-06-04)

Gómez López, J. D. (1992). Aproximación a los canales comerciales hortofrutícolas de la provincia de Almería. *Boletín del Instituto de Estudios Almerienses*. Ciencias, (11), 139-159.

Góndola Digital (2014). Andalucía, la despensa de Europa. Con una producción de 2,5 millones de TM de frutas y hortalizas. http://www.gondoladigital.com/articulo.php?ID_ARTICULO=184 (2014-06-10)

González Zapata, J. (2001). Casi, un ejemplo cooperativo en el campo almeriense, http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_vrural%2FVrural_2001_139_22_24.pdf (2014-05-16)

hortoinfo.es (2013). Agroiris se fusiona con Ejidoluz, <http://www.hortoinfo.es/index.php/noticias/697-agroiris-ejidoluz> (2014-08-30)

hortoinfo.es (2013). Agrupalmería, para CASI. <http://www.hortoinfo.es/index.php/noticias/1579-agrupalmeria-casi-21-07> (2014-06-04)

<http://primaflor.wordpress.com/> (2014-08-21)

<http://www.agroiris.com> (2014-08-30)

<http://www.agroponente.es> (2014-05-13)

<http://www.coexphal.es/> (2014-06-06)

<http://www.hcostadealmeria.com/> (2014-06-07)

<http://www.tribelli.com> (2014-08-30)

<http://www.unicagroup.es/> (2014-08-20)

<http://www.vicasol.es> (2014-08-19)

interempresas.net (2014). Primaflor genera 2.000 empleos anuales en el cultivo, transformación y comercialización de verduras de hoja. <http://www.interempresas.net/Distribucion-Hortofruticola/Articulos/121702-Primaflor-genera-2000-empleos-anuales-cultivo-transformacion-comercializacion-verduras.html> (2014-08-21)

Larrubia Vargas, R. (1995). Agentes y empresas de comercialización que intervienen en la distribución de las producciones hortofrutícolas del litoral oriental andaluz. *Baetica*, (17), 99-144.

Larrubia Vargas, R. (2010). Cambios en la comercialización agraria. Una visión desde el sector hortofrutícola del sudeste andaluz. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (52), 117-141

larural.es (1997). *Memoria de la XIII Expo Agro-Almería*. <http://www4.larural.es/camara/memoria13expoagro/homepage.htm> (2014-08-19)

Molina Herrera, J. (2005). *La economía de la provincia de Almería*. Ed. Cajamar, Almería.

Paz, J. M. M., & Pleite, F. M. C. (2002). Las empresas de comercialización hortícola de Almería: análisis no paramétrico de eficiencia técnica. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, N° 197, 105-128.

Peralta Ruiz, J. A. (2012). *Diagnóstico económico-financiero de las principales comercializadoras del sector hortofrutícola de la provincia de Almería*. Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas. Curso 2010-2011. Editorial: Universidad de Almería.

Revista Agraria Mensual de la Provincia de Almería (2013), N° 61 Marzo. <http://www.fhalmeria.com/revista/revistas/marzo2013.pdf> (2014-08-07)

Revista Agroponiente-Vegacañada (2014), N°13 Febrero. <http://www.vegac.com/vegac/sites/default/files/files/230114%20Revista13.pdf> (2014-08-06)

Revista Agroponiente-Vegacañada (2012), N°8 Abril. <http://www.vegac.com/sites/default/files/files/revista8.pdf> (2014-05-13)

Revista Coexphal N° 105, Enero 2013 <http://www.coexphal.es/Revistas/AV105.pdf> (2014-08-20)

Revista Coexphal N° 110, Junio 2013 <http://www.coexphal.es/Revistas/AV110.pdf>
(2014-08-20)

Sancho, E. (2012). Costa de Almería culmina la campaña con 140 millones de kilos de producción
<http://www.elalmeria.es/article/finanzasysagricultura/1323103/costa/almeria/culmina/la/campana/con/millones/kilos/produccion.html> (2014-06-07)

valenciafruits.com, CIA. Almería (2014). Diez empresas comercializan el 70% del pimiento que se produce en la provincia de Almería. <http://www.valenciafruits.com/agrocomercio/3-general/3499-diez-empresas-comercializan-el-70-del-pimiento-que-se-produce-en-almeria>
(2014-08-30)