



# EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA ESPAÑOL: RETOS, TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES

MURCIA - NOVIEMBRE 2015



Frutas y Hortalizas de Murcia•España

ANTONIO VILLAFUERTE  
PEDRO TORRES

PROFESORES DEL INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO



## UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA ESPAÑOL Y MURCIANO (I)

- **Papel muy relevante en la economía española,** genera empleo y sector clave en la agricultura
- Aporta **24%** de la producción final agraria española
- Con **escasa dependencia de ayudas externas** (PAC)
- Alta orientación al mercado y a la **internacionalización:**
  - 47% de la producción se destina a exportación
  - En algunos productos llega al 60%
  - Alcanza el 80% en producción ecológica



## UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA ESPAÑOL Y MURCIANO (II)

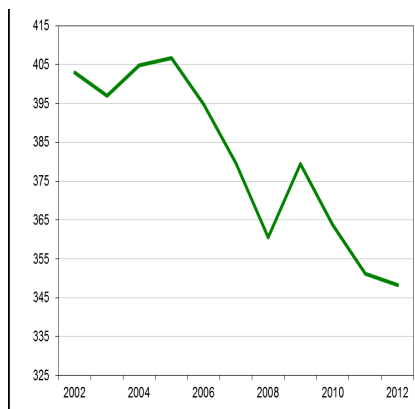
- **España es uno de los grandes exportadores hortofrutícolas mundiales** junto a EEUU y China
- **Primer exportador europeo** y tras Italia, **segundo productor** en Europa
- UE es el principal mercado (91% exportaciones).  
Atención a los **nuevos competidores** (Marruecos, Turquía, Polonia, Sudáfrica, Costa Rica, Chile, China, Israel, Estados Unidos...)
- Gran **atomización del sector**: pequeños productores con escasa integración (baja comercialización a través de organizaciones de productor. La media española no llega al 40% si bien se supera de forma notable en Murcia; ejemplo empresas PROEXPORT)



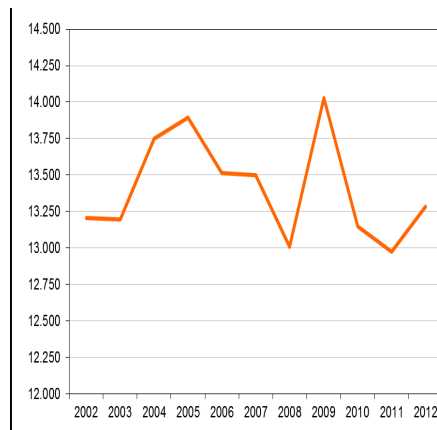
## UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA ESPAÑOL Y MURCIANO (III)

### HORTALIZAS (ESPAÑA)

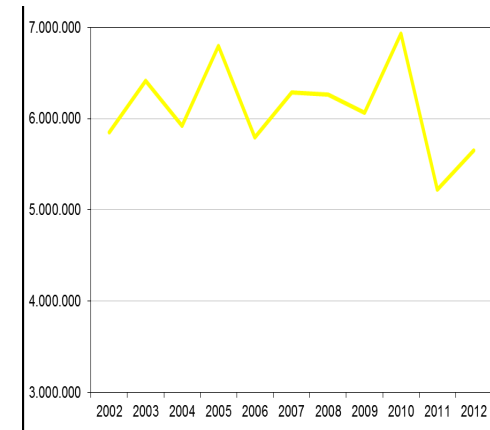
**Superficie**  
(miles de has)



**Producción**  
(miles de ton)



**Valor**  
(miles de euros)



A pesar de la reducción de la superficie cultivada, la producción se mantiene:

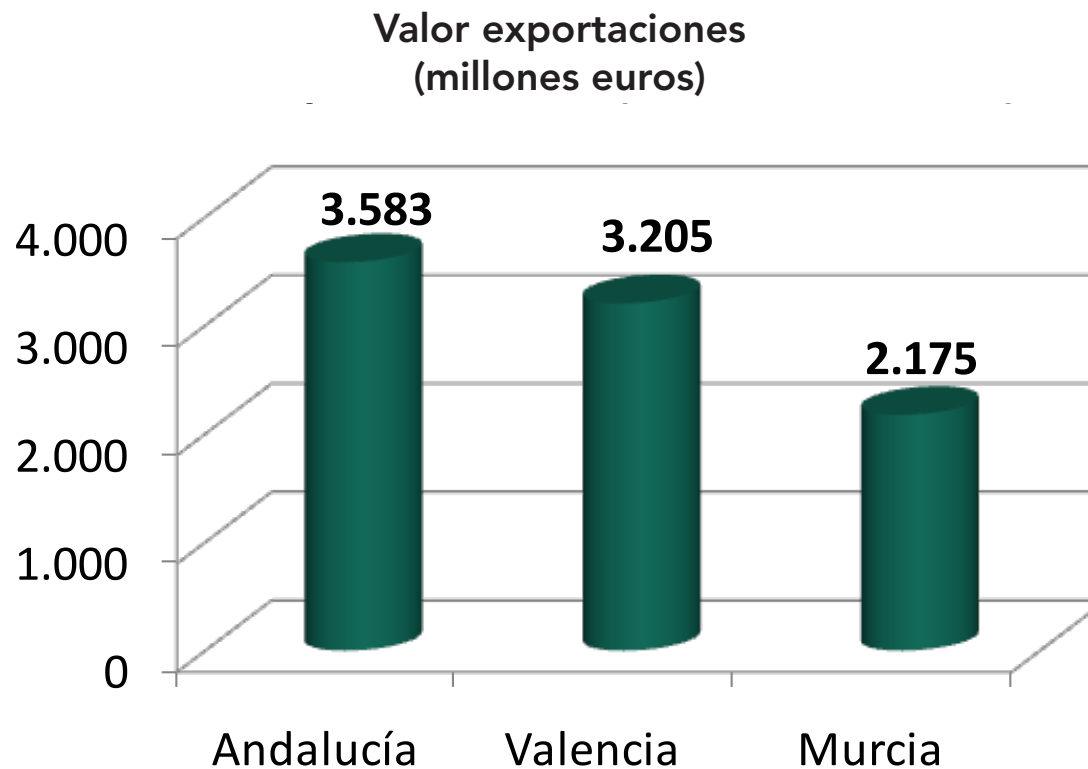
**aumento de productividad**

**Tendencia bajista en la evolución del valor**



## UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA ESPAÑOL Y MURCIANO (IV)

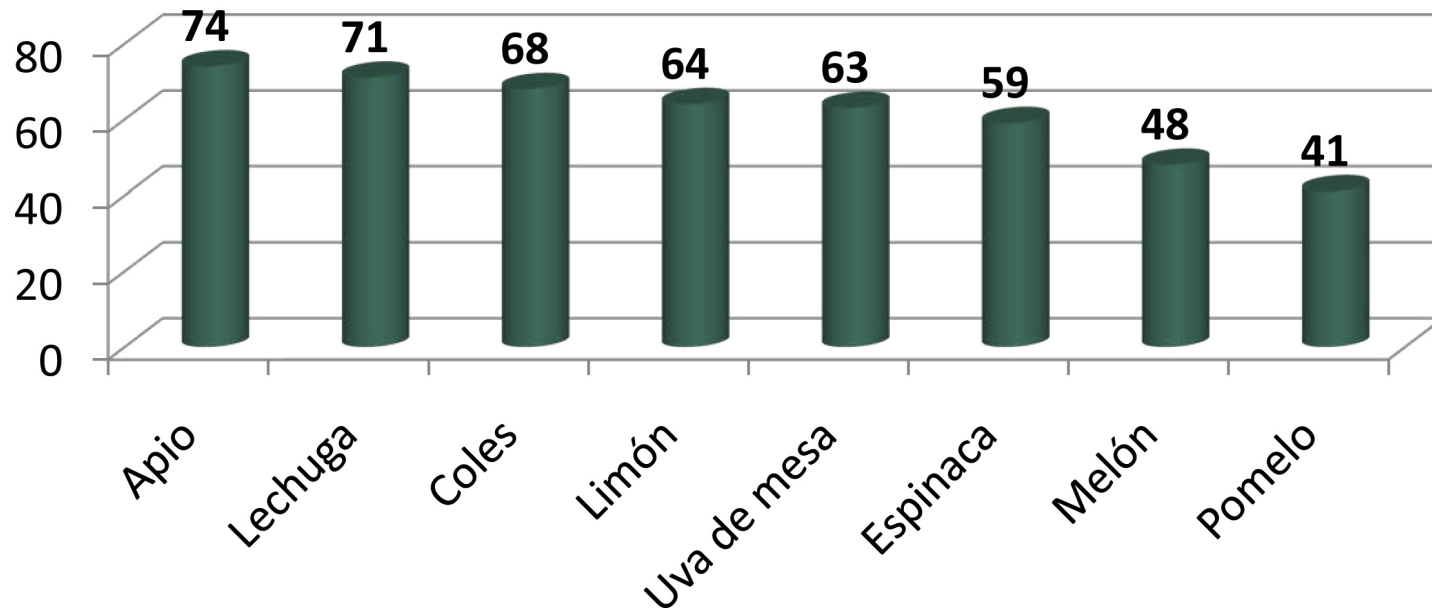
Andalucía, Valencia y Murcia son las principales regiones exportadoras





## UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA ESPAÑOL Y MURCIANO (V)

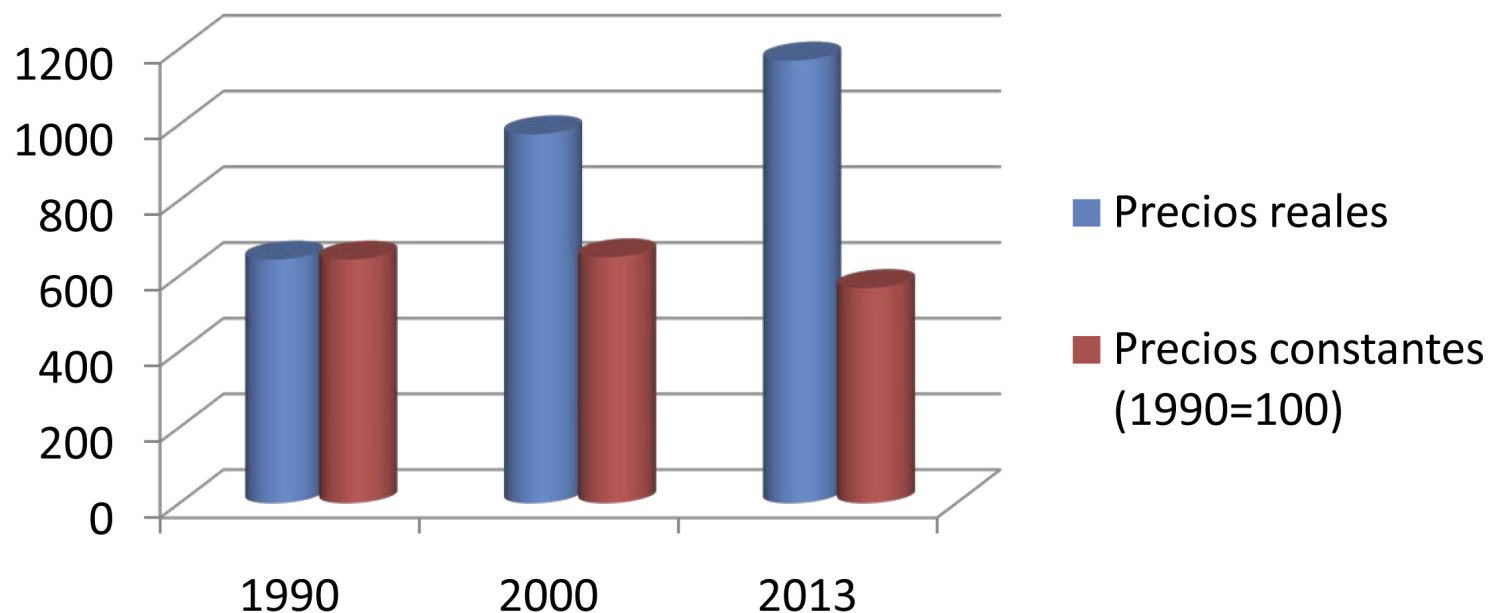
Participación de producción murciana sobre total exportaciones españolas (%)





## UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA ESPAÑOL Y MURCIANO (VI)

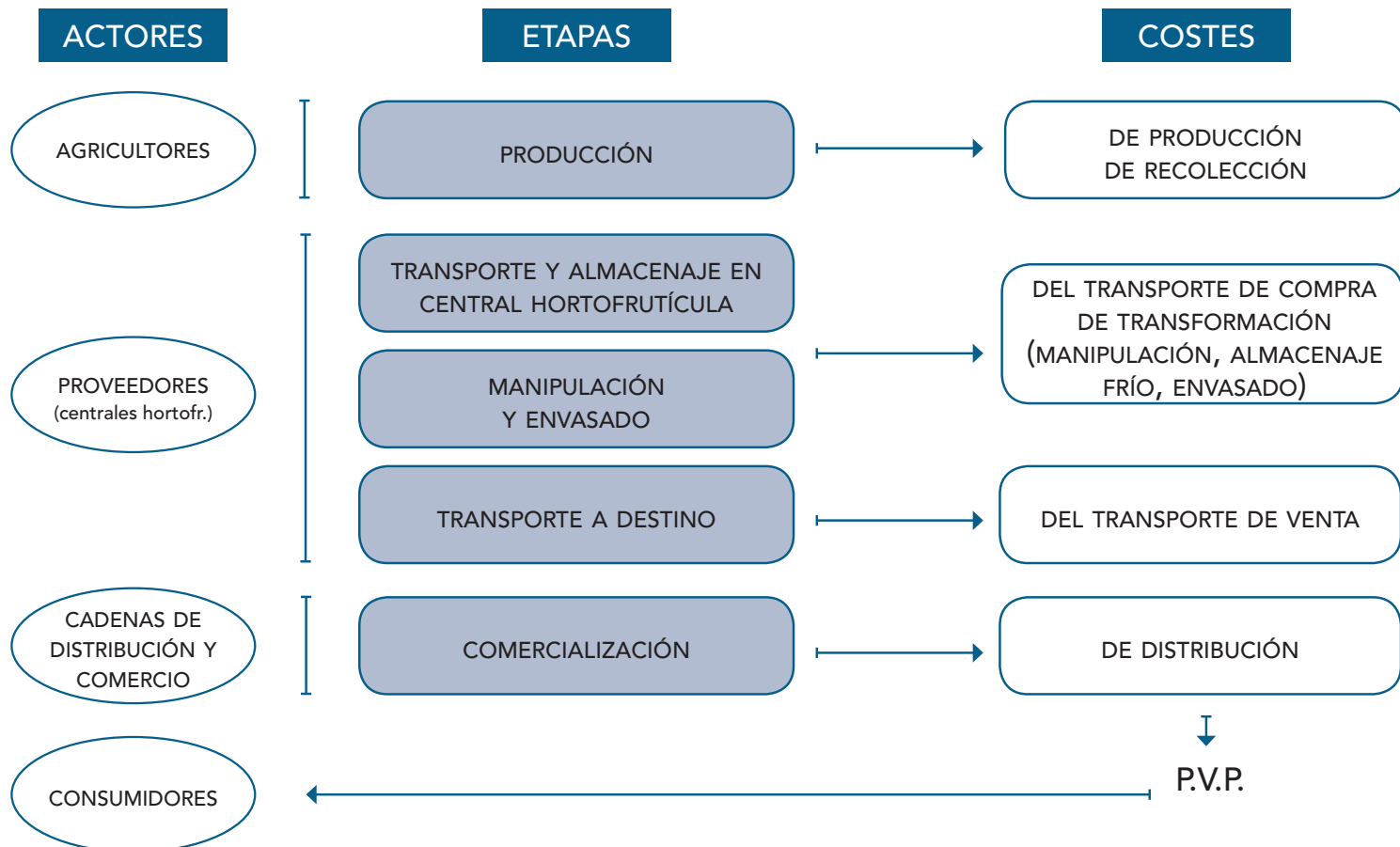
**Murcia: evolución de la renta agraria a precios reales y constantes (millones de euros)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MAGRAMA 2014



## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN ESPAÑA: ACTORES, ETAPAS Y COSTES EN LA CADENA DE VALOR







## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN ESPAÑA: LOS GRANDES ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR

- Productor-comercializador
- Distribuidor

Desequilibrios de poder:

- Capacidad de volumen de compra
- Capacidad de compra global
- Marcas del distribuidor
- Decisión de transporte y embalaje

Ineficiencias en el sector y problemas a largo plazo



## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN ESPAÑA: OTROS ACTORES RELEVANTES EN LA CADENA DE VALOR

- Grupos hortofrutícolas
- Centrales de manipulación
- Centrales de compra
- Organizaciones de productores
- Cooperativas de segundo grado
- Consorcios de exportación

Ayudan a **nivelar el desequilibrio entre producción atomizada** y el alto grado de concentración de la **distribución**



## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN ESPAÑA: ALGUNAS TENDENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN

- Empresas muy concentradas, con gran capacidad de compra
- Exigentes en especificaciones: entrega, pagos, precios, packaging
- Cuentan con plataformas de distribución para centralizar, segmentar y organizar los productos frescos: condicionante para productores
- Varios mercados de origen y productores
- Negocio financiero de la distribución. El sistema de pagos juega a su favor
- Las marcas de distribuidor están cada vez más presentes, implicando un cambio de tareas en la comercialización y una pérdida de poder para los proveedores
- Presencia de marcas blancas
- Flexibilidad: una misma compañía distribuidora opta por distintos formatos de tienda



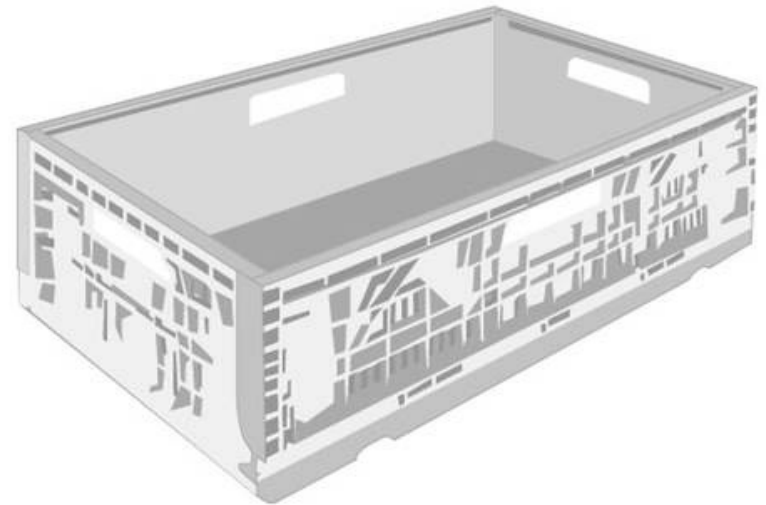
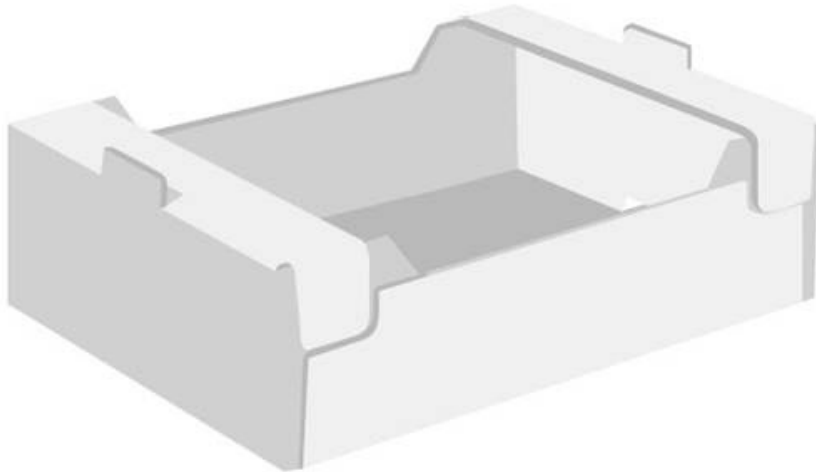
## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN ESPAÑA: ALGUNAS TENDENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN

Firma	País Origen	Ventas totales (2013, miles de millones de euros)
Schwarz Group (Lidl, Kaufland)	Alemania	74,0
Tesco	Reino Unido	64,8
METRO Group	Alemania	62,0
Carrefour Group	Francia	54,7
Rewe Group	Alemania	50,6
Edeka (Spar, Plus, Netto)	Alemania	46,2
Aldi	Alemania	45,2
Groupe Auchan	Francia	40,0
ITM (Intermarché)	Francia	37,6
Leclerc	Francia	34,0



## CASO PRÁCTICO: ENVASES AGRÍCOLAS

**Cartón ondulado**

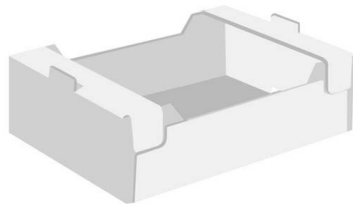


**Pool plástico reutilizable**



## CASO PRÁCTICO: ENVASES AGRÍCOLAS

### Cartón ondulado



Sector tradicional

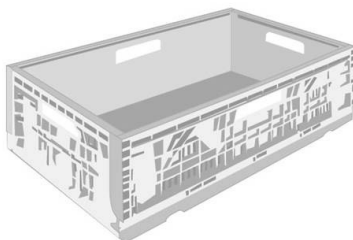
100 años de historia. Nace en EEUU y en 1950 llega a España

La industria española cuenta con 180 plantas de fabricación por toda la geografía nacional

Peso de la empresa familiar y alguna multinacional

Presencia en todos los sectores de actividad

### Pool plástico reutilizable



Sector joven

Arranca en 1995 en Alemania

Dos grandes pool en Europa: IFCO y EPS

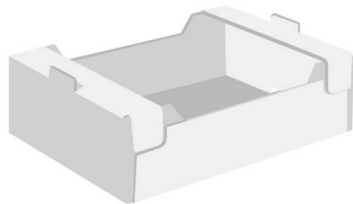
Convivencia con otros sistemas reutilizables ligados a la distribución

Orientado a gran consumo. Foco en productos frescos



## CASO PRÁCTICO: ENVASES AGRÍCOLAS

### Cartón ondulado



Se compra

Versátil. A medida. Se adapta a cualquier formato

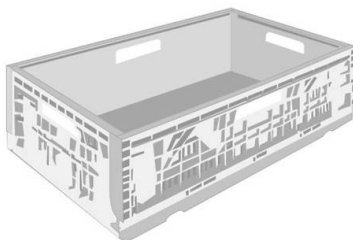
El continente se adapta al contenido

1 uso. Cada producto estrena caja

Imprimible y personalizable

Sostenible: renovable, biodegradable, reciclable

### Pool plástico reutilizable



Se alquila

Formatos estandarizados compatibles entre sí y plegables

El contenido se adapta al continente

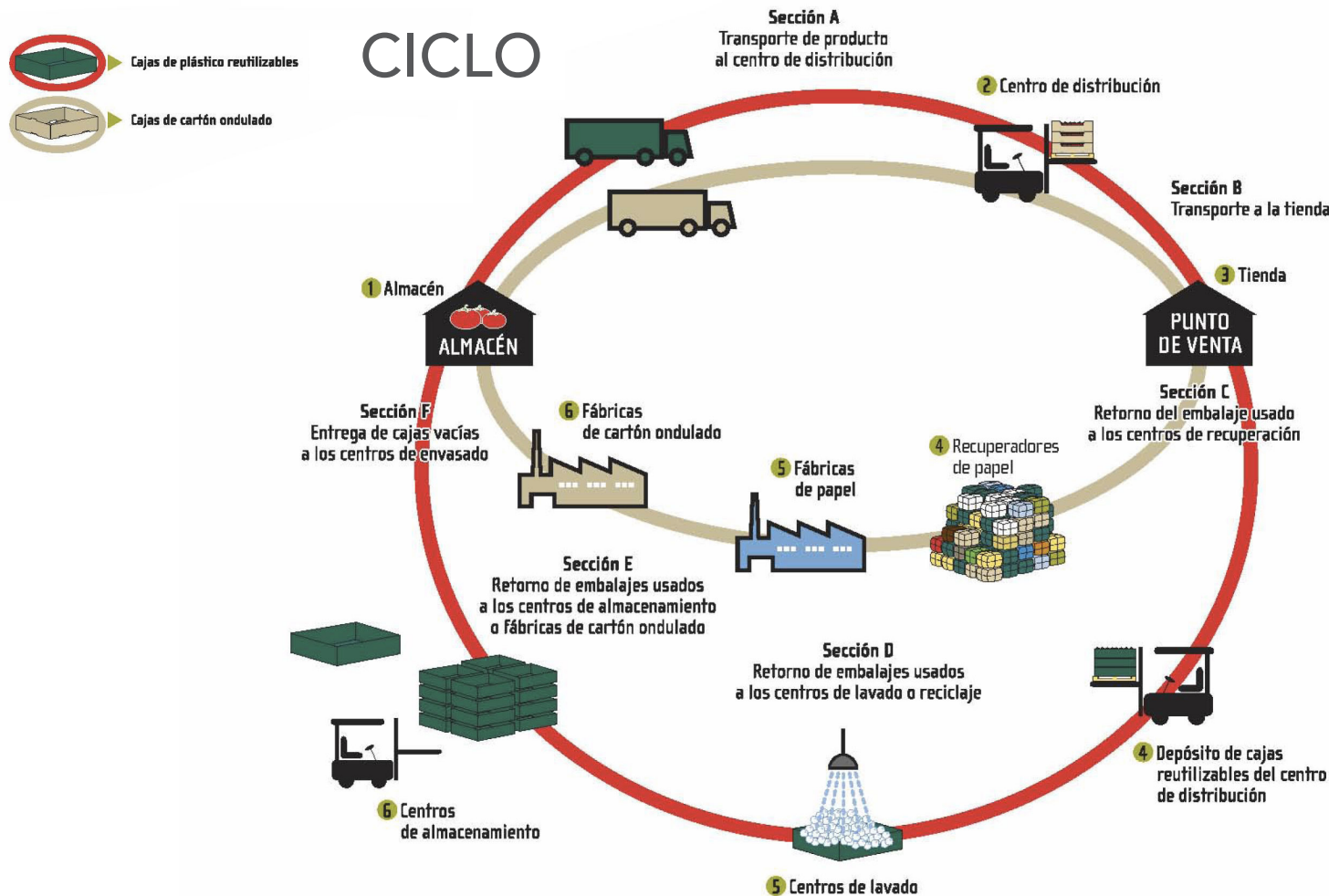
Reutilizable. Higienizado entre uso y uso

Neutro. Homogéneo. Uniforme

Se puede reciclar



# CASO PRÁCTICO: ENVASES AGRÍCOLAS

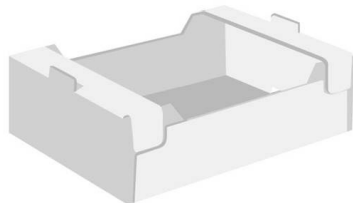






## CASO PRÁCTICO: ENVASES AGRÍCOLAS

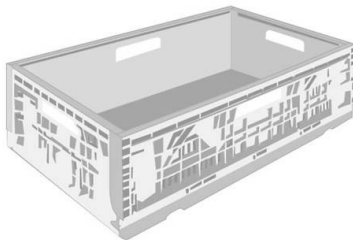
### Cartón ondulado



Orientación al productor agrícola

Servicio

### Pool plástico reutilizable



Orientación al distribuidor

Prescripción

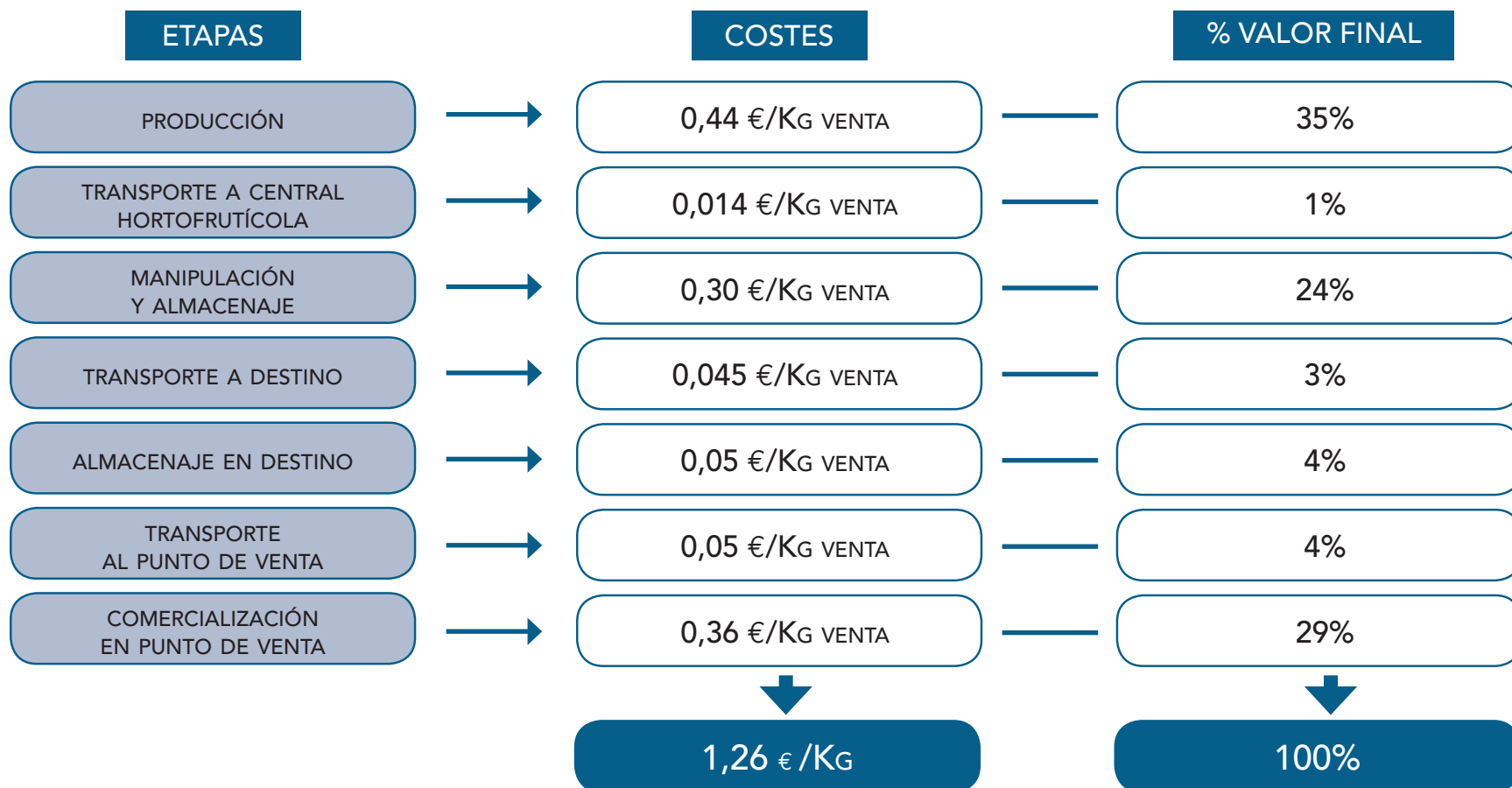


## CASO PRÁCTICO: ENVASES AGRÍCOLAS

- Falta visión de **conjunto**:  
un buen embalaje ha de PROTEGER,  
facilitar el TRANSPORTE y ayudar a VENDER  
La cadena de valor va desde el productor  
hasta el consumidor final
- Falta visión a **medio / largo plazo**



## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN ESPAÑA: LOS COSTES EN LA CADENA DE VALOR HORTOFRUTÍCOLA (I)





## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN ESPAÑA: LOS COSTES EN LA CADENA DE VALOR HORTOFRUTÍCOLA (II)

Una forma de **aumentar margen es optimizar los costes**

- Producción: **35%**
- Resto: transporte y almacenaje: **65%**

En este ámbito, **el embalaje juega un papel fundamental**



## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN ESPAÑA: RESUMEN

- Una **industria sin margen** es una industria sin mejoras y sin innovación.  
No es competitiva
- La deflación en precios puede provocar **pérdida en valor**
- Para **recuperar márgenes**:
  - Aumentar precios:** posible si hay valor y diferenciación (importancia del envase)
  - Reducir costes:** eficiencia en procesos y foco en las partidas más importantes (envase tema relevante a incidir)
- **Distribuidor y fabricante están condenados a entenderse:**
  - “FOCO EN EL CLIENTE FINAL”
  - Coordinados y con políticas comunes de largo plazo



## TENDENCIAS ACTUALES DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA

- Aumento en las exigencias fitosanitarias y de seguridad alimentaria por parte de los clientes
- Aumento en los requisitos logísticos, de envasado, de marcas de distribución y de calidad por parte de los clientes
- Reducciones en los precios y los márgenes debido a las presiones de los clientes y la alta competencia. Guerras de precio entre los distribuidores
- Elevada atomización de los productores frente a la concentración de la distribución
- Crecimiento de la exportación
- Interés en crear marcas propias pero gran dificultad para conseguirlo
- La utilización cada vez mayor por parte de la gran distribución de un embalaje neutro de pool de plástico reutilizable





## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

**EL SECTOR HA LLEGADO A UN MOMENTO EN EL QUE  
ES IMPERATIVO  
SUPERAR LA ESTRATEGIA DE VOLUMEN Y PRECIO  
Y APOSTAR POR  
VALOR**



## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

Líneas de acción:

- 1 Innovación y competitividad como herramientas para mejorar la productividad y el rendimiento
- 2 Potenciar la unión entre los productores
- 3 Marca España y marcas propias
- 4 El embalaje y el packaging
- 5 Rentabilidad y eficiencia
- 6 Comunicación e imagen





## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

### 1 INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL RENDIMIENTO

El modelo productivo español pierde competitividad frente a otros países que apuestan por mejorar rendimientos (hasta seis veces superiores) o tienen costes salariales muy inferiores

Es necesario:

- Diversificar y diferenciar el producto
- Apostar por la calidad y el valor añadido
- Invertir en investigación y desarrollo
- Aplicación de más tecnología



## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

### 2 POTENCIAR LA UNIÓN ENTRE LOS PRODUCTORES

Vía para tener más voz y mejorar así la defensa de sus intereses y su posición y fuerza en la cadena. Tendría ventajas como:

- Negociaciones más ponderadas con la gran distribución al tratar de precios, envasado, transporte e imagen en el punto de venta
- Mayor y mejor interlocución con las Administraciones Públicas
- Mejor ajuste entre la producción y la demanda
- Coordinación de estrategias conjuntas frente a otros agentes del sector

Aunque el cooperativismo en el sector está extendido, el tamaño de las cooperativas es **limitado**: es necesario **potenciar cooperativas de segundo grado** que sean realmente operativas y eficientes. Están surgiendo iniciativas de alianzas y consolidación prometedoras a potenciar



## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

### 2 POTENCIAR LA UNIÓN ENTRE LOS PRODUCTORES: Ejemplos

#### Anecoop y Dcoop encabezan el ranking de empresas agroalimentarias exportadoras

VALENCIA FRUITS. REDACCIÓN. - 29/07/2015

Las dos cooperativas ocupan el 2º y 3º puesto respectivamente del ranking exportador alimentario en 2015.

Dos cooperativas, Anecoop y Dcoop, encabezan el ranking de las principales empresas exportadoras del sector agroalimentario en los puestos 2º y 3º, respectivamente, según los datos facilitados a Cooperativas Agro-alimentarias de España por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), sobre la exportación de las empresas agroalimentarias españolas durante 2015 (desde enero a mayo). Durante este periodo, la exportación agroalimentaria española ha contabilizado en total un valor de 17.487,6 millones de euros, mientras que Anecoop ha contribuido a la cifra con 169,1 millones y Dcoop con



Anecoop exporta sus productos a 68 países. / Archivo

AGROALIMENTARIO

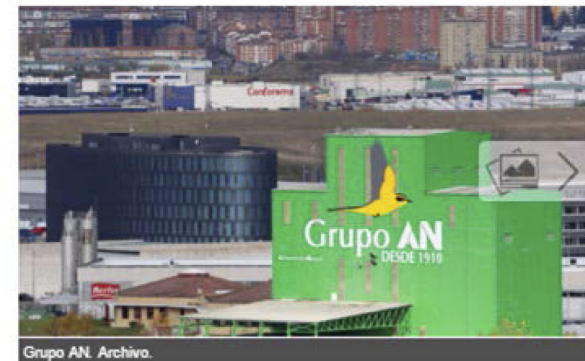
#### AN y Unica Group se fusionan para conformar un gigante cooperativo

EFE. MADRID

A A

- La unión llevará al grupo navarro a facturar 919 millones y a estar presente en Andalucía, Aragón, Castilla-La Mancha, Castilla y León, La Rioja, Murcia, Navarra y País Vasco.

Actualizada 05/03/2015 a las 09:56



Grupo AN. Archivo.



# POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

## 2 POTENCIAR LA UNIÓN ENTRE LOS PRODUCTORES Y OTRAS VÍAS PARA GANAR DIMENSIÓN Y CRECIMIENTO ESTRATÉGICAS

[The Greenery](#)
[About us](#)
[News](#)

The Greenery

Import & Export

Food Safety

Sustainability

### The Greenery

We supply a full range of fresh fruit, vegetables and mushrooms to international supermarket chains, wholesalers, caterers and the food processing industry all year round. We offer our customers quality products and tailored services.

**Our customers**

Over 80% of European consumers buy fresh fruit and vegetables in the supermarket. The Greenery has therefore chosen to focus its sales strategy on retail. This channel provides a direct, short connection to the consumer.

[→ more information](#)

**Our supply chain**

The Greenery has chosen to be a cost-price leader in the sector. This means that we can market our products and services at an attractive and competitive price. Our quest for cost-price leadership is reflected in all of our logistics processes.

[→ more information](#)

**Our growers**

To serve our customers all year round our buyers continuously seek out the best products from our own growers, the members of Coforta and products supplied by external suppliers.

[→ more information](#)

**Our products**

We continue to lead the sector thanks to our excellent relationships worldwide. We apply our knowledge of the market and produce to develop new fruit and vegetable products in accordance with consumer needs.

[→ more information](#)

**The Greenery**

The Greenery delivers worldwide a complete, daily range of vegetables, fruits and mushrooms.

[→ more about The Greenery](#)

**Lácteos**

La alimentación de nuestras cabras... [+ Info](#)

**Quesos**

La elaboración de quesos de alta... [+ Info](#)

**Frutas**

un producto excelente y una... [+ Info](#)

**Hortalizas**

En condiciones óptimas de frescura... [+ Info](#)

**Flores**

Producimos y comercializamos flores... [+ Info](#)

**Piensos**

Producimos piensos destinados a... [+ Info](#)

**Ganadería**

Trabajamos con productos porcinos... [+ Info](#)

**Conservas**

Nuestro nuevo centro de conservas... [+ Info](#)

**Suministros**

Alimer suministros ofrece todo lo... [+ Info](#)

**Alimer**

ALIMENTOS DEL MEDITERRANEO S.L.OOP

Inicio

Presentación

Productos

Blog

Trabaja

Contacto

Español

inglés



## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

### 3 MARCA ESPAÑA Y MARCAS PROPIAS

La vinculación Marca España y dieta mediterránea pueden reforzarse para que nuestros productos sean más atractivos en el mercado exterior

El productor-comercializador debería potenciar más su propia marca. Sin embargo:

- Los productores encuentran limitaciones en su trato con la gran distribución y se ha constatado que **el 59% de las empresas productoras de frescos ya no hace ningún tipo de inversión en publicidad y marketing**
- **El uso de embalajes anónimos es un impedimento para la creación de marcas por parte de los productores**
- Según un estudio realizado por el Instituto Internacional San Telmo, **la gran mayoría de empresarios agrícolas utilizarían cajas de cartón si pudieran elegir**



## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

### 3 MARCA ESPAÑA Y MARCAS PROPIAS

Casos de éxito:



Nuevas iniciativas de marca unida a origen:



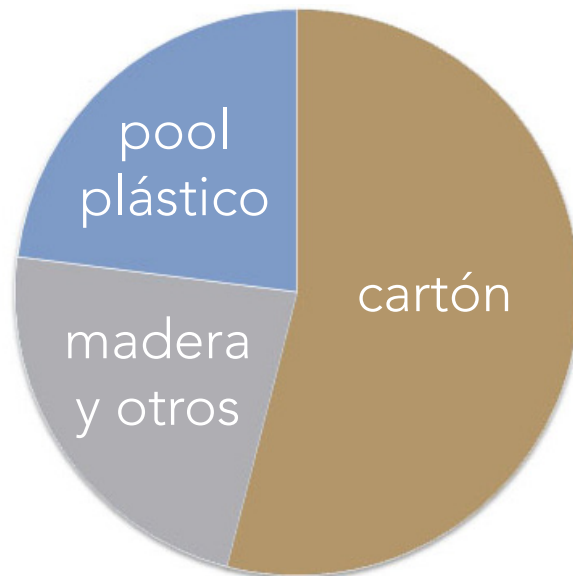




## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

### 4 EL EMBALAJE Y EL PACKAGING

Uno de los elementos clave en la comercialización de productos frescos agrícolas es el embalaje de transporte. En la actualidad las cajas se utilizan en un porcentaje de:



La negociación de los pools de cajas de plástico sobre la distribución y las presiones de ésta sobre los productores **reduce la capacidad de diferenciación del producto** y la **capacidad de los empresarios agrícolas de gestionar mejor su negocio**



## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

### 5 RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

- Analizar los costes con precisión para optimizarlos
- Centrales de compra o compras conjuntas (ahorros de hasta el 25%)
- Manipulación, almacenaje y transporte: buscar sinergias para reducir costes
- El embalaje como coste relevante. **Los agricultores si pudieran envasar sus productos en cajas de cartón en lugar de las cajas de pool plástico reutilizable podrían ahorrar**

PROEXPORT datos 2011:  
entre 8 y 15% de su facturación

COEXPHAL datos 2009:  
entre 6 y 13% de su facturación

- Caso Tomate de Francia: rechazan los envases reutilizables de plástico bajo el argumento del coste añadido, los riesgos en higiene y seguridad alimentaria, la sostenibilidad y la pérdida de marca porque hacen de barrera en el diálogo con el consumidor relegando su producto al anonimato





## POSIBLES VÍAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA VALORIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL MERCADO

### 6 COMUNICACIÓN E IMAGEN

- Los envases y embalajes son también una potente herramienta a la hora de identificar, diferenciar y vender marcas y productos
- Facilitan la comunicación al consumidor sobre la procedencia de esos alimentos e información sobre trazabilidad, seguridad e higiene, sostenibilidad, calidad, etc.
- La sección de frutas y hortalizas en grandes superficies tiene capacidad de mejora en su gestión. Las cadenas de distribución están a un 50% de su potencial de venta en frescos
- **Hay mucho que avanzar en términos de promoción y marketing en el punto de venta de la distribución organizada**, tanto por el lado del producto en sí como por el de las bondades para la salud derivadas del consumo de frutas y verduras



MUCHAS GRACIAS Y...

...¡¡MUCHOS ÉXITOS!!



ANTONIO VILLAFUERTE  
PEDRO TORRES

PROFESORES DEL INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO