

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN COMERCIAL DE LA HORTICULTURA INTENSIVA ALMERIENSE

Aznar Sánchez, José Ángel (Universidad de Almería)

RESUMEN

El objetivo del trabajo es estudiar el proceso de internacionalización comercial de la horticultura intensiva almeriense. Para ello se analizan el comercio exterior de hortalizas y las características de las empresas exportadoras con el propósito de determinar sus fortalezas y debilidades a la hora de acceder a los mercados exteriores. Por último, se ofrecen unas directrices para conseguir una estrategia de internacionalización más competitiva.

Palabras clave: Horticultura intensiva, Almería, Comercio exterior, Internacionalización.
JEL: F23

ABSTRACT

The main goal of this work is to study the trading internationalisation of the intensive fruit and vegetable sector in Almería (Spain). For this purpose, the foreign trade of fruit and vegetables, as well as the main features of the export enterprises are analysed in order to show their strengths and weaknesses entering foreign markets. Finally, some guidelines are given to reach a more competitive internationalisation strategy.

Key Words: Intensive Horticulture, Almería, Foreign Trade, Internationalization. **JEL:** F23

1. INTRODUCCIÓN¹

La internacionalización de una empresa significa que se ha incorporado a los mercados exteriores, la cual se puede realizar siguiendo diversas estrategias de entrada. Así, puede optar por introducirse en el mercado exterior mediante la exportación de sus productos (internacionalización comercial), la puesta en marcha de acuerdos contractuales con empresas extranjeras, o la realización de inversión directa en otro país con el establecimiento de un centro de producción. Cada una de estas estrategias de entrada implica distintos grados de compromiso pero también distintos beneficios potenciales².

La estrategia menos comprometida es la internacionalización comercial, que es cuando una empresa vende sus productos en los mercados exteriores a través de las exportaciones. Sin embargo, dentro de esta estrategia también se pueden asumir diferentes posicionamientos. Así, la exportación puede ser indirecta a través de un intermediario o bien directa por medio de la creación de empresas de distribución propias. La indirecta es menos arriesgada y requiere menor asignación de recursos; pero la directa hace que las rentas potenciales sean mayores así como las garantías de continuidad de las mismas.

La puesta en marcha de acuerdos contractuales con empresas extranjeras (licencia o franquicia) implica un mayor nivel de compromiso. A través de estos contratos se suele ceder a la empresa extranjera algún activo a cambio de un pago o compensación. Normalmente su vigencia temporal es limitada y permiten introducirse indirectamente en otro país.

¹ Quiero agradecer los valiosos comentarios y sugerencias realizadas por los dos evaluadores anónimos de la Revista de Estudios Empresariales.

² Para un análisis de las distintas formas de entrada de una empresa en los mercados exteriores véase Alonso (1994), Alonso y Donoso (1998) y Costa (1999).

Por último, la inversión directa es la estrategia más comprometida. Cuando una empresa invierte en otro país para establecer un centro de distribución y/o de producción en él asume un elevado riesgo por la cantidad de recursos requerida pero potencialmente puede generar un mayor crecimiento.

Una empresa puede adoptar una de estas tres vías para ser internacional. Sin embargo, el grado de internacionalización que alcance y las posibilidades de crecimiento futuro aumentan cuando dicha internacionalización pasa por la adopción de estrategias más comprometidas (Fuster García y Martínez Mora, 2003).

En el presente trabajo se analiza el proceso de internacionalización comercial de la horticultura intensiva almeriense³. Se estructura de la siguiente manera. En el segundo apartado se muestra la significación de las exportaciones hortícolas en el comercio exterior de Almería. En el tercero se examina la evolución de las exportaciones de la horticultura intensiva almeriense desde la década de los ochenta hasta la actualidad y se muestran sus características (variedad de productos, calendario de exportación y mercados de destino). Este análisis se completa con el realizado a las empresas exportadoras en el cuarto apartado⁴. La caracterización del comercio exterior hortícola y de las empresas exportadores desarrollada en los dos apartados anteriores permite indicar en el quinto una serie de fortalezas y debilidades a la hora de acceder a los mercados exteriores. En el sexto se aborda la necesidad de que el sector emprenda una estrategia de internacionalización más comprometida y se ofrecen una serie de directrices al respecto. Por último, el trabajo concluye con un apartado de consideraciones finales.

2. LA HORTICULTURA INTENSIVA⁵: UN SECTOR ESTRATÉGICO EN EL COMERCIO EXTERIOR

Uno de los rasgos que ha caracterizado a la economía almeriense a lo largo de las últimas décadas ha sido su importante vocación exportadora, configurándose como una provincia con una base económica fuertemente orientada al exterior. Esta importante vertiente exportadora se pone de manifiesto al medir la magnitud de los flujos comerciales con relación a la producción total (cuadro 1)⁶. Así, al analizar el comercio exterior de la provincia se observa que presenta un grado de apertura inferior a la media andaluza y nacional, lo que es consecuencia de la baja participación de las importaciones almerienses, ya que la propensión exportadora almeriense es muy elevada (se exporta el 17,9 por 100 de lo producido, frente al 14,3 por 100 de Andalucía y al 21 por 100 de España). Además, el saldo positivo que

³ Es necesario puntualizar que en este trabajo no se aborda el proceso de internacionalización del conjunto de actividades industriales y de servicios auxiliares que han surgido en torno a la producción de hortalizas en invernadero (horticultura intensiva). Para un análisis de esta cuestión véase Ferraro García y Aznar Sánchez (2005).

⁴ Resulta oportuno indicar que las diferentes formas de internacionalización de una empresa no tienen que coincidir con el proceso de internacionalización de un sector y, concretamente, con el del sector de la horticultura intensiva almeriense, en el que coinciden diferentes empresas y cada una puede encontrarse en una etapa distinta de su proceso de internacionalización.

⁵ Por “horticultura intensiva” se entiende la producción de hortalizas llevada a cabo en invernadero. Y los productos que se incluyen son una serie de hortalizas (berenjena, calabacín, judía verde, pepino, pimiento y tomate) y frutas (melón y sandía) que emplean un sistema productivo muy similar.

⁶ Es necesario advertir que la información expuesta sólo explica la balanza comercial de forma aproximativa, ya que no recoge las exportaciones e importaciones con el resto de España y sólo se computan las realizadas por empresas que tienen su origen en Almería. Además, estas limitaciones no ejercen un efecto homogéneo para todas las provincias ni para todos los capítulos.

mantiene en todo momento la balanza de mercancías provincial resalta la supremacía de las exportaciones frente a las importaciones y esta superioridad es de tal magnitud que le lleva a presentar la mayor tasa de cobertura de Andalucía (2,77 frente a una media andaluza de 0,72 y nacional de 0,65)⁷.

CUADRO 1: RATIOS DE COMERCIO EXTERIOR DE ALMERÍA EN 2006

	Importaciones (miles euros)	Exportaciones (miles euros)	T. cobertura (X/M)	T. apertura (X/PIB*)	T. apertura (X+M/PIB*)
Almería	589.577	1.634.315	2,77	17,9	24,4
Andalucía	21.923.159	15.840.854	0,72	14,3	32,0
España	259.559.026	169.872.015	0,65	21,0	52,5

(*) Datos referidos a 2005

Fuente: Dirección General de Aduanas. FUNCAS. Elaboración propia

El examen del comercio exterior por secciones de arancel muestra el lugar destacado que ocupan las exportaciones de productos hortícolas que se configuran como el núcleo fundamental de las exportaciones almerienses al representar alrededor del 82 por 100 de las ventas provinciales al exterior⁸ (cuadro 2). Esta supremacía se ha ido acrecentando a lo largo de los últimos años, de manera que si en 1988 su significación sobre el total de las exportaciones provinciales era del 71,4 por 100 en 2006 se sitúa en el 81,9 por 100. Su trascendencia exportadora supera los límites provinciales alcanzando un notable peso en el contexto regional como pone de manifiesto que en 2006 represente el 8,5 por 100 de todo lo exportado por Andalucía.

3. EVOLUCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE LA HORTICULTURA INTENSIVA

El sector de la horticultura almeriense ha incrementado su capacidad productiva de manera notable en las tres últimas décadas. En concreto, la producción hortícola se ha más que cuadruplicado pasando de 669.218 Tm en 1975 a 2.833.311 Tm en 2006. El análisis de la evolución seguida en ese período temporal (gráfico 1), permite observar como entre los años 1997 y 2002 la producción inició una tendencia decreciente debida a la incidencia de las plagas y enfermedades sobre los cultivos, que en las cuatro últimas campañas se han superado alcanzando un nuevo máximo histórico en la última.

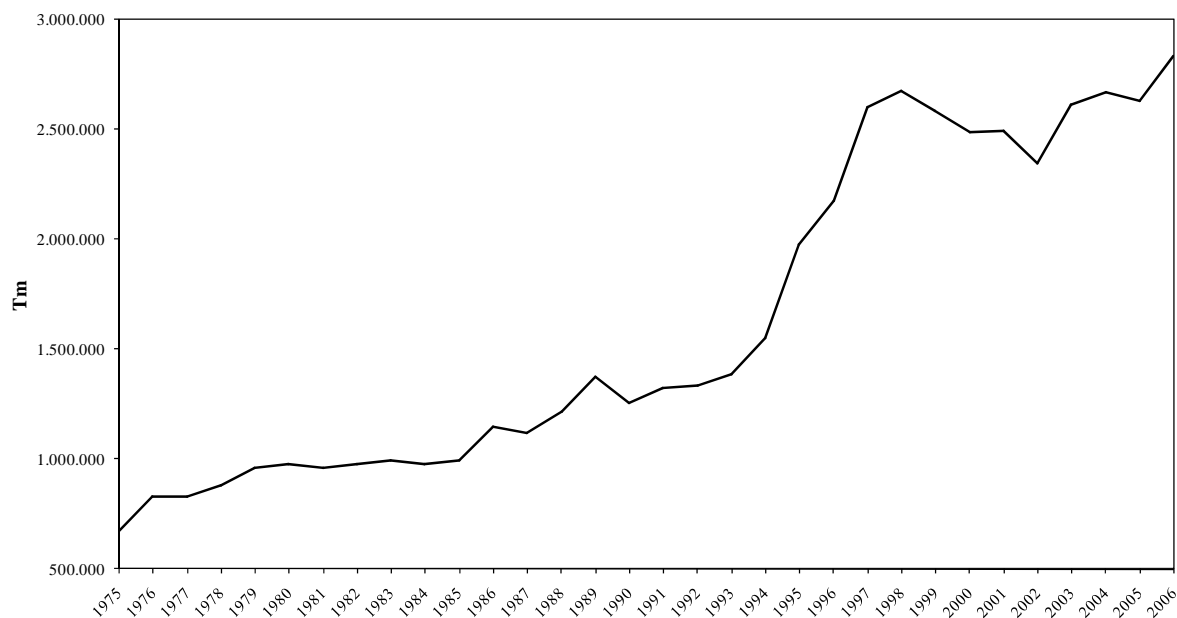
⁷ Para un análisis de la internacionalización de la economía almeriense véase Sánchez Pérez y Segovia López (2005).

⁸ La horticultura intensiva constituye un sector estratégico no solo para el comercio exterior almeriense sino para el conjunto de su economía como puso de manifiesto el estudio de Ferraro García (2000), que estimó que sumando al VAB y al empleo generado por las explotaciones agrarias, el obtenido por sus actividades conexas, se obtenía una significación aproximada del 25 por 100 del VAB provincial y el 43 por 100 del empleo.

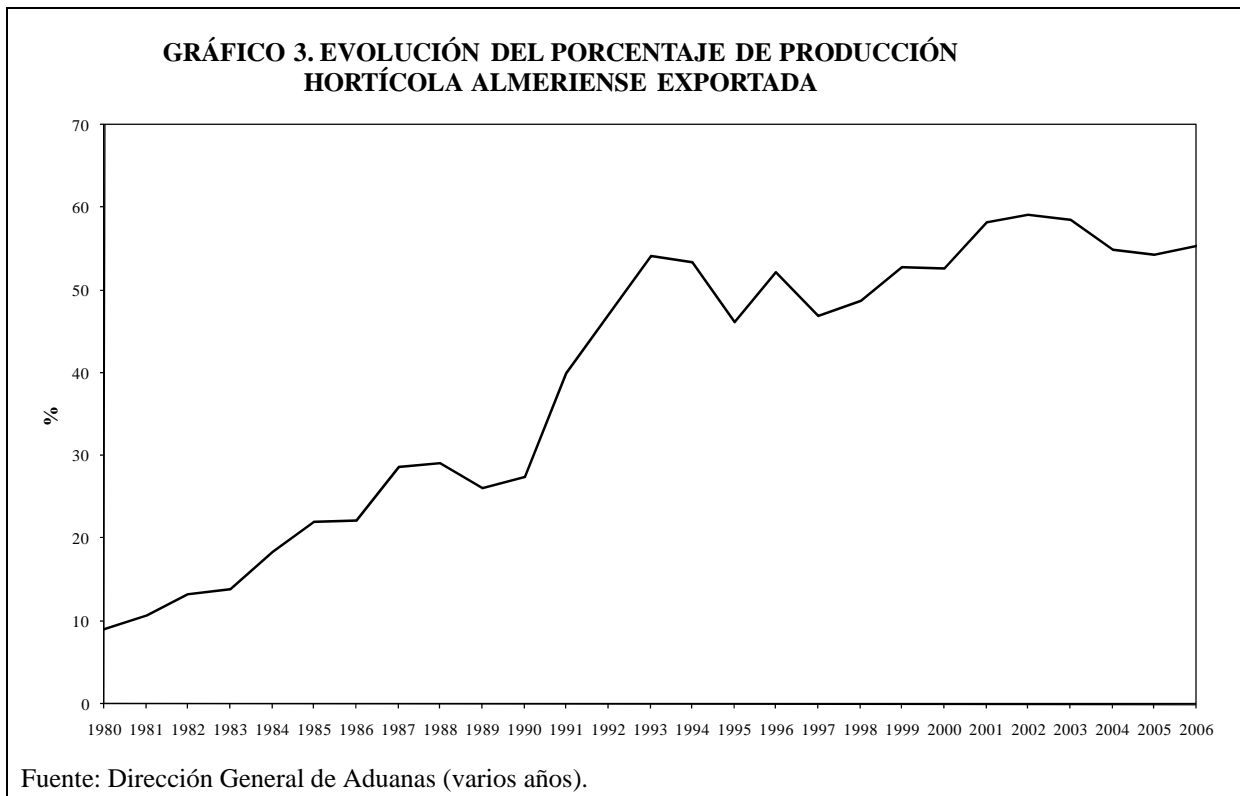
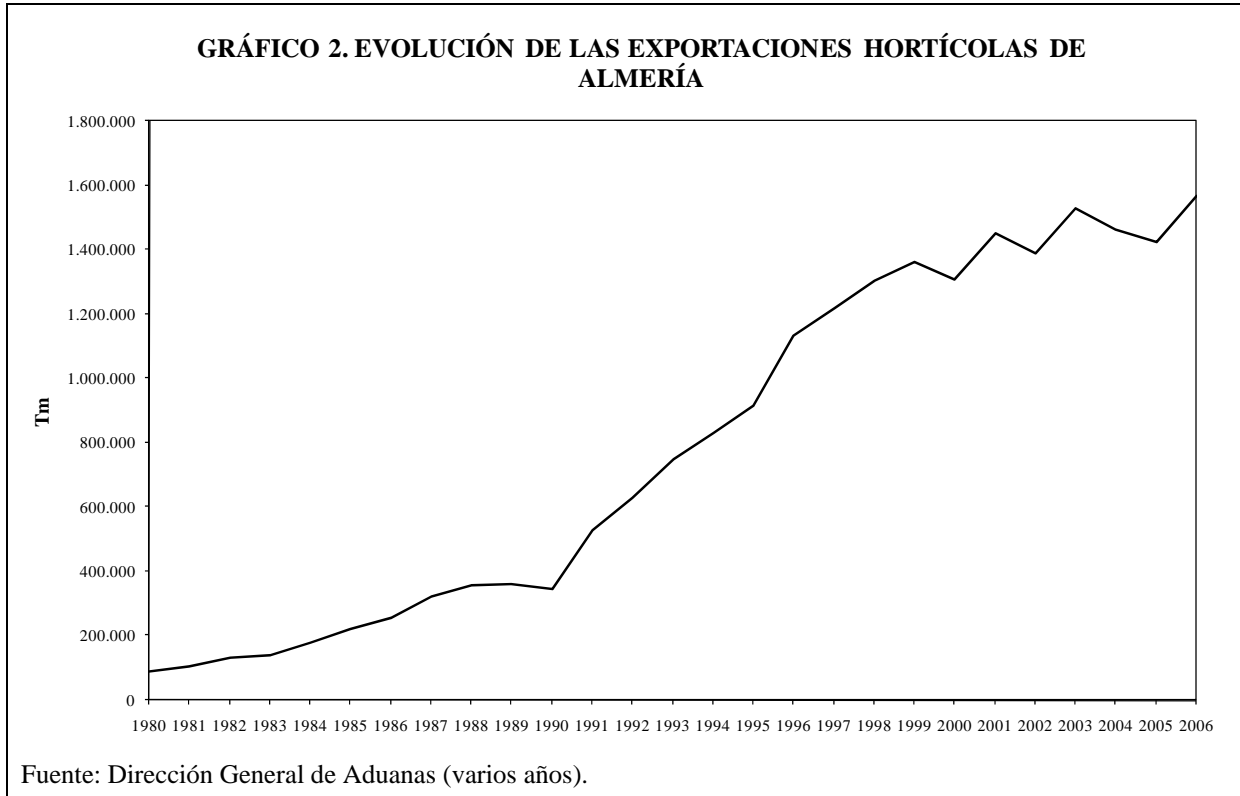
CUADRO 2: PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ALMERÍA POR CAPÍTULOS

Capítulo	Descripción	Miles euros		% sobre el total	
		1988	2006	1988	2006
07	Hortalizas, plantas, raíces, etc.	135.360	1.152.966	48,0	70,5
08	Frutas y frutos comestibles, cortezas agrios	66.105	186.412	23,4	11,4
68	Manuf. de piedra, yeso, cemento, etc.	228	85.382	0,1	5,2
25	Sal, azufre, tierras y piedras, etc.	37.521	38.994	13,3	2,4
39	Plástico y sus manufacturas	841	35.778	0,3	2,2
29	Productos químicos orgánicos	10.241	24.468	3,6	1,5
89	Barcos y demás artefactos flotantes	0	17.260	0,0	1,1
94	Muebles; mobiliario medicoquirúrgico, etc.	0	15.647	0,0	1,0
06	Plantas vivas y productos de floricultura	0	9.670	0,0	0,6
03	Pescados y crustáceos. Moluscos	0	7.931	0,0	0,5
Total 10 capítulos		250.296	1.574.508	88,7	96,3
Total exportado		282.193	1.634.315	100,0	100,0

Fuente: Dirección General de Aduanas. Elaboración propia

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN HORTÍCOLA DE ALMERÍA

Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca (varios años).

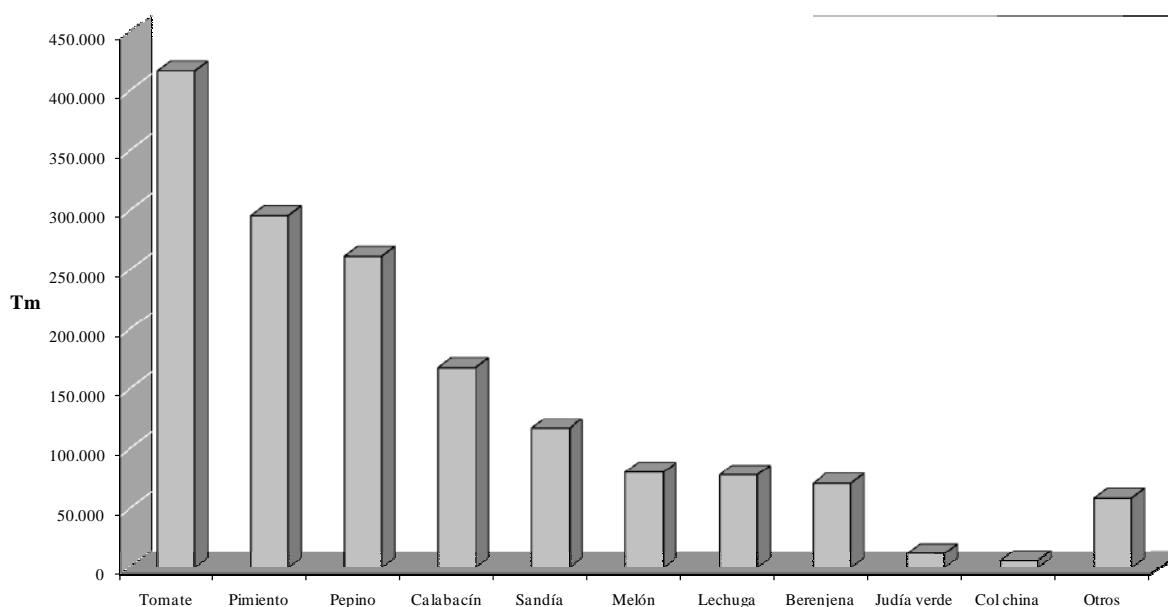


Paralelamente al crecimiento de la producción hortícola ha tenido lugar un desarrollo en las estructuras de comercialización que ha contribuido de forma notable a aumentar el valor añadido generado por la horticultura intensiva en la economía provincial. De existir una total

dependencia de las comercializadoras de otras provincias del levante español en los años sesenta, se ha pasado a vender directamente desde Almería casi la totalidad de los productos, tanto en mercados españoles como del resto del mundo, lo que ha permitido la rápida y constante incorporación de la producción hortícola a la exportación (gráfico 2). La comercialización empezó por el mercado interior español, no siendo hasta finales de la década de los setenta cuando se iniciaron las ventas en los mercados exteriores, que en 1980 representaron sólo el 9 por 100 del total de la producción. Estos mercados exteriores han ido absorbiendo el aumento de la producción que anualmente ha tenido lugar, de forma que en la actualidad el 55,4 por 100 de la producción hortícola almeriense se vende en el exterior (gráfico 3).

En la evolución seguida por las exportaciones hortícolas almerienses se puede observar como el gran impulso tuvo lugar a partir de la incorporación a la Comunidad Económica Europea (CEE). Sin embargo, el crecimiento de las ventas exteriores no se produjo de inmediato debido a las numerosas trabas que el Tratado de Adhesión impuso al sector de frutas y hortalizas frescas al aplicársele un período transitorio atípico de diez años y tener que hacer frente a unos precios de referencia como cualquier otro país tercero (García Torrente, 1993). Sin embargo, una vez alcanzado el período de verificación y la adaptación a la normativa comunitaria en 1990, los efectos benéficos sobre las exportaciones se mostraron en toda su magnitud, ya que es cuando realmente empezó la integración que culminó el 1 de enero de 1993 (Molina Herrera, 2002). Así, desde ese momento hasta nuestros días las exportaciones se han más que cuadruplicado pasando de 344.335 Tm en 1990 a 1.568.855 Tm en 2006 que constituye un máximo histórico.

GRÁFICO 4. EXPORTACIONES HORTÍCOLAS DE ALMERÍA POR PRODUCTOS EN 2006

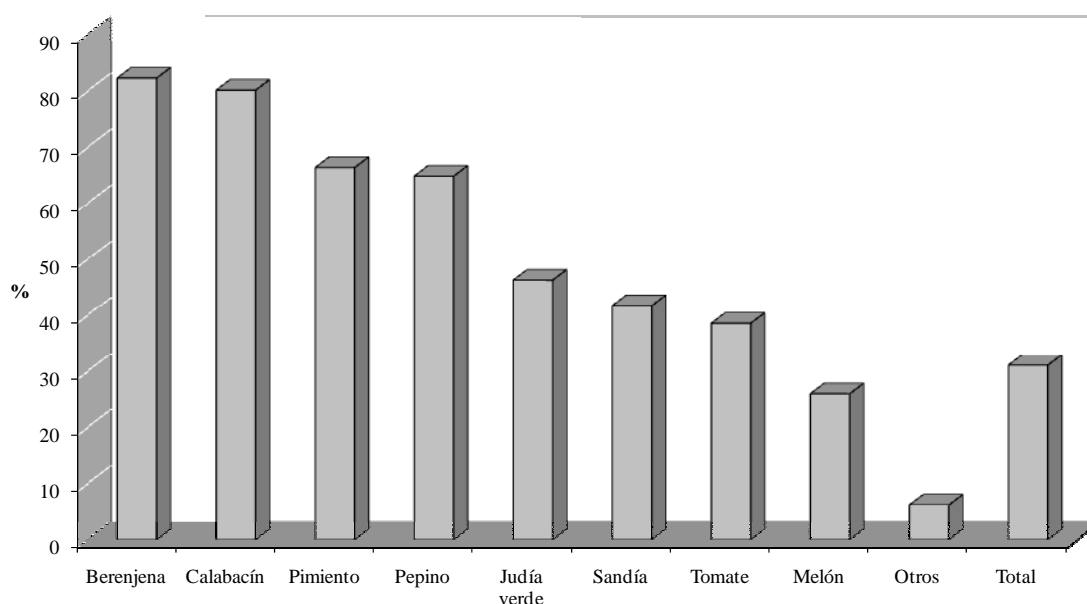


Fuente: Dirección General de Aduanas (2007).

Por productos, los más exportados fueron el tomate (26,6 por 100), pimiento (18,9 por 100), pepino (16,7 por 100) y calabacín (10,8 por 100) (gráfico 4). Se debe destacar la importante diversificación de las exportaciones en su composición, ya que se ha superado la tradicional dependencia del tomate⁹ y actualmente el grueso de las exportaciones se reparte entre tres productos (durante los últimos años el tomate, pimiento y pepino vienen representando en torno al 60 por 100 de las exportaciones).

En el transcurso del período referido, Almería se ha convertido en la mayor exportadora de hortalizas frescas de España, representando durante los últimos años en torno al 30 por 100 del total nacional. La provincia es la principal exportadora nacional de tomate, pimiento, pepino, sandía, calabacín, berenjena y judía verde; aportando más de la mitad de las exportaciones nacionales en berenjena, calabacín, pimiento y pepino (gráfico 5).

GRÁFICO 5. EXPORTACIONES HORTÍCOLAS DE ALMERÍA RESPECTO A ESPAÑA POR PRODUCTOS EN 2006



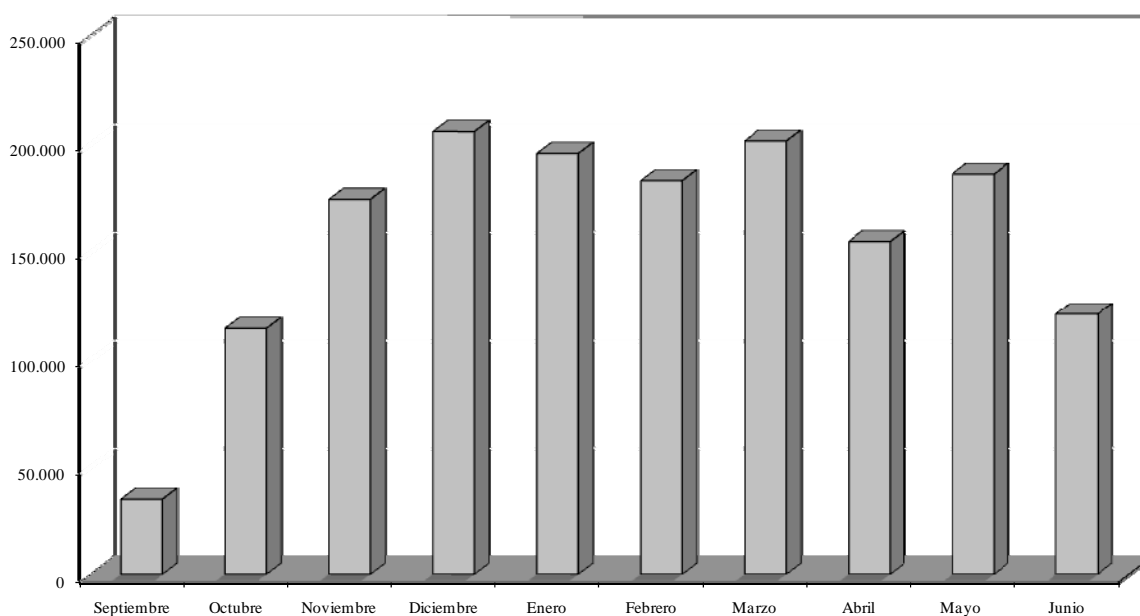
Fuente: Dirección General de Aduanas (2007). Elaboración propia.

En cuanto a la distribución temporal de las exportaciones, el calendario es bastante amplio extendiéndose desde el mes de septiembre hasta el de junio (gráfico 6), si bien según el producto considerado éste difiere: pimiento (octubre-abril), tomate (diciembre-junio), pepino (septiembre-marzo), calabacín (octubre-abril), berenjena (octubre-abril), judía verde (octubre-junio), y melón y sandía (mayo-junio). En cualquier caso la presencia de los productos almerienses en los mercados europeos es bastante amplia. La campaña de invierno alcanza su cenit durante los meses de diciembre y enero; mientras que en la de primavera el mes de mayo suele ser el más importante.

⁹ En los primeros años de exportación el sector hortícola almeriense presentaba una gran dependencia del tomate ya que era la hortaliza absolutamente dominante en las ventas exteriores (en 1980 representó el 42 por 100 del total de las exportaciones hortícolas).

Por lo que respecta a la distribución geográfica de las exportaciones destaca la progresiva primacía que el mercado europeo ha ido adquiriendo como punto de destino de las exportaciones hortícolas almerienses. Esta preponderancia se ha debido a la proximidad geográfica, sus elevados niveles de renta que generan una gran demanda y a la competitividad de la producción hortícola almeriense derivada de la posibilidad de ofertar mercancía en momentos del año en los que no es posible en otros países europeos. Además, la evolución del marco institucional coadyuvó a esta tendencia: la incorporación de España a la CEE en 1986 y, sobre todo, la firma del Acta Única Europea en 1992. Posteriormente, esta situación se ha visto beneficiada por la puesta en marcha de la Unión Económica y Monetaria (UEM), ya que el establecimiento del euro y de un tipo de cambio fijo ha dado mayor estabilidad y transparencia a las operaciones de exportación. Así, la Unión Europea es el mercado fundamental de Almería, representando el 96,1 por 100 de sus exportaciones (cuadro 3). Dentro de ésta, cuatro países (Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido) son los principales clientes, acaparando el 70,5 por 100 de las exportaciones almerienses con destino comunitario. Por países, el primer importador de hortalizas es Alemania, con una cuota creciente que alcanza el 26,6 por 100 del total. El segundo cliente es Francia con un porcentaje también creciente (18,2 por 100). El tercero es Holanda, cuyo considerable volumen de compra (14,7 por 100) en relación con su población se explica por el destacado papel que este país cumple en la distribución agroalimentaria europea, comprando hortalizas almerienses que redistribuye por toda Europa. El Reino Unido ha perdido algo de peso si bien continúa ocupando el cuarto lugar con el 11 por 100. Y el quinto corresponde a Italia con un porcentaje del 5,8 por 100.

GRÁFICO 6. EXPORTACION HORTÍCOLA DE ALMERÍA POR MESES EN 2006



Fuente: Dirección General de Aduanas (2007). Elaboración propia.

Entre los nuevos países miembros de la UE (Polonia y República Checa, principalmente) se van abriendo canales de comercialización y aunque su volumen de compras es aún pequeño (6,2 por 100), su evolución ascendente y su incorporación a la UE contribuirán a su estabilización y consolidación como mercados de destino de los productos hortícolas almerienses. Fuera del continente europeo, aunque se están realizando crecientes esfuerzos por entrar en nuevos mercados como el norteamericano y canadiense, su significación es aún marginal (1 por 100), debiéndose superar los obstáculos que representan sus proteccionistas legislaciones y los elevados costes de transporte.

CUADRO 3:EXPORTACIONES HORTÍCOLAS DE ALMERÍA POR PAÍSES DE DESTINO EN 2006		
PAÍS	Toneladas	Porcentaje
Alemania	417.916	26,6
Francia	285.925	18,2
Holanda	230.354	14,7
Reino Unido	171.877	11,0
Italia	91.279	5,8
Suecia	49.556	3,2
Bélgica	46.318	3,0
Portugal	44.148	2,8
Dinamarca	26.442	1,7
Austria	24.076	1,5
Finlandia	15.043	1,0
Irlanda	6.672	0,4
Grecia	671	0,0
Luxemburgo	238	0,0
Total UE-15	1.410.515	89,9
Polonia	38.070	2,4
República Checa	35.298	2,2
Hungría	10.677	0,7
Lituania	4.636	0,3
Eslovaquia	3.939	0,3
Letonia	3.654	0,2
Estonia	1.379	0,1
Eslovenia	237	0,0
Total nuevos miembros	97.891	6,2
Total UE-25	1.508.406	96,1
Resto Europa	27.855	1,8
Canadá/USA	15.057	1,0
Resto países	17.537	1,1
Total fuera UE	60.449	3,9
Total exportado	1.568.855	100,0
Fuente: Dirección General de Aduanas (2007). Elaboración propia		

El desglose de las exportaciones por productos y países de destino, permite detectar el predominio de Francia en tomate, calabacín, melón y berenjena; y el de Alemania en pimiento, pepino y sandía.

4. UNA APROXIMACIÓN A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE HORTALIZAS

En el apartado anterior se han mostrado los rasgos básicos del comercio exterior hortícola almeriense. Sin embargo, al objeto de detectar sus fortalezas y debilidades se considera oportuno complementarlo con un análisis de las características de las empresas que operan en el sector (cuadro 4). Para la mayor parte de este apartado se va hacer uso de los resultados obtenidos a partir de entrevistas realizadas a un grupo de empresas comercializadoras en un estudio previo (Aznar Sánchez, 2004).

CUADRO 4: CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ALMERIENSES EXPORTADORAS DE HORTALIZAS	
Centros de acondicionamiento	propios
Tecnología de los centros	muy avanzada
Grupos exportadores	setenta (dimensión variable)
Cartera de productos	amplia
Programación de la oferta	creciente
Control de calidad	bueno
Certificación de calidad	muy desarrollada (70% de las exportaciones)
Marcas	excesivas
Promoción y publicidad	escasa
Forma de venta	directa (mayoría) y a comisión
Coordinación entre grupos	nula
Transporte	terrestre y aéreo (marginal)
Servicio de transporte	interior (amplia oferta de calidad)
Duración	un día
Fuente: Aznar Sánchez (2004)	

La unidad base del circuito de exportación es el centro de acondicionamiento que agrupa la producción de varias explotaciones y prepara las hortalizas para que lleguen en perfectas condiciones a los mercados de destino. Cada grupo exportador tiene su propio centro de acondicionamiento en el que se prepara exclusivamente su producción, existiendo en la provincia más de cien. La mayoría dispone de las instalaciones más modernas con un elevado nivel tecnológico, de forma que la práctica totalidad de las tareas está automatizada¹⁰.

Actualmente unos sesenta grupos se dedican a la exportación de productos hortícolas. El volumen medio exportado por cada grupo es reducido, lo que pone de manifiesto su limitada dimensión para concurrir a los mercados exteriores, si bien existe una gran heterogeneidad en su composición. Así, en un extremo figuran entidades que cuentan con un volumen

¹⁰ En el análisis que Sánchez Pérez y otros (2001) realizan sobre las líneas de procesado de los productos hortícolas que se emplean en Almería, establecen que las máquinas de procesamiento del tomate tienen una antigüedad media inferior a los cuatro años (año y medio en el caso de las del tomate en rama) y la del pimiento es de poco más de dos años. El elevado nivel de renovación de esta maquinaria pone de manifiesto la preocupación de los centros de acondicionamiento almerienses por disponer de la maquinaria más avanzada.

considerable y que están capacitadas para competir en los mercados exteriores y responder a las exigencias de las grandes cadenas de distribución (en torno a una quincena)¹¹. Sin embargo, en el extremo opuesto aparece un numeroso grupo de empresas sin la dimensión requerida para ser competitivas, que exportan reducidas cantidades de forma irregular y que en muchas ocasiones contribuyen a distorsionar el mercado por la sensación de exceso de oferta o por la inadecuada calidad de sus productos¹².

La cartera de productos de los grupos exportadores es amplia. Así, el número de productos comercializados por cada grupo se sitúa en torno a ocho, aunque suelen estar especializados en dos o tres que representan el grueso del volumen exportado.

La programación de la oferta está adquiriendo una creciente importancia¹³. En cualquier caso, el porcentaje es reducido, lo que implica que una gran parte de la producción aún no se acomoda a las necesidades de los clientes (tanto en fecha como en producto demandado), sino que se produce sin tener en cuenta la demanda.

La creciente demanda de estándares de calidad cada vez más estrictos en relación con los límites máximos permitidos de residuos químicos en los productos, hace que las hortalizas sean sometidas a un riguroso control. La Junta de Andalucía es la encargada de supervisar el cumplimiento de la normativa sobre Límites Máximos de Residuos (LMR) a través de sus laboratorios acreditados.

No obstante, muchos de los grupos exportadores están dando un paso adicional para avalar la calidad de su producción y han iniciado un proceso de certificación internacional (certificación EUREP-GAP) que se encuentra muy avanzado. Así, en la actualidad prácticamente la mitad de la superficie invernada en la provincia de Almería está certificada por algún sistema de calidad (gráfico 7) y en torno al 70 por 100 de la producción exportada.

El número de marcas es excesivo¹⁴. Así, cada grupo exportador emplea varias marcas (una media de tres) al objeto de diferenciar según calidades de los productos y clientes¹⁵. Así mismo, las acciones de promoción y publicidad de sus productos son muy escasas, limitándose la mayoría de los grupos exportadores al empleo de anuncios en publicaciones especializadas o a la colaboración en campañas publicitarias genéricas.

En cuanto a la forma de venta se da una dualidad. Por un lado, existe una serie de grupos de mediana y gran dimensión que trabajan directamente con la gran distribución y centrales de compra; y por otro, los grupos de exportación más pequeños o los grandes en momentos concretos de la campaña recurren a la venta a comisión.

¹¹ Galdeano y De Pablo (1996) analizan cómo afectó el cambio de la distribución alimentaria europea a las organizaciones almerienses de agricultores para la comercialización.

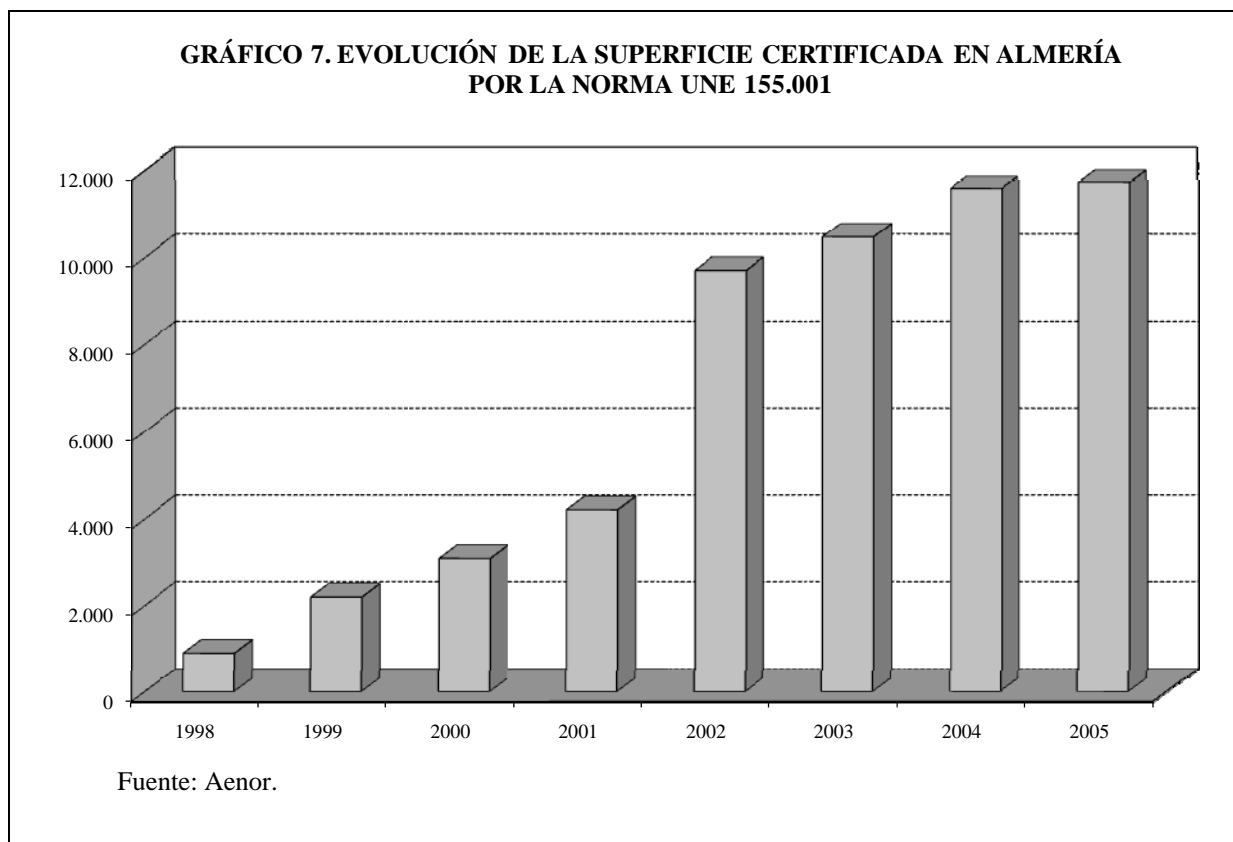
¹² Aunque se han llevado a cabo algunos intentos para incrementar el grado de concentración de las empresas exportadoras apenas si han tenido repercusión (De Pablo y Pérez Mesa, 2006), de manera que continúa existiendo un elevado grado de atomización.

¹³ Pérez Mesa (2002) estima que la programación de la producción es realizada, en mayor o menor medida, sólo por el 30 por 100 de las cooperativas y sociedades agrarias de transformación (SAT) de Almería.

¹⁴ Cortés García (2002) señala que uno de los grandes retos del sector hortofrutícola español y almeriense es la consolidación de la marca como elemento protector del valor añadido que incorporan en la actualidad al producto, ya que una marca reconocida y de prestigio es el mejor certificado de calidad para la empresa.

¹⁵ Martínez-Carrasco Pleite (2001) ha estimado que el número medio de marcas por empresa es de 2,9; y si se consideran las de las cadenas de alimentación, mayoristas y gran distribución bajo las que envasan algunas empresas, la cifra ascendería a 3,4.

La coordinación entre los grupos de exportación en los mercados exteriores es nula. Si bien se acaba de constituir una *Interprofesional* para tratar de superar los problemas de comercialización derivados de la desunión del sector¹⁶.



El transporte por carretera es la modalidad absolutamente dominante a la hora de trasladar las hortalizas desde Almería hasta los mercados europeos¹⁷, por la inexistencia de una red de ferrocarril eficiente, de líneas marítimas que efectúen este trayecto, y porque el aéreo se emplea exclusivamente para el envío de hortalizas al mercado norteamericano y canadiense. El servicio de transporte es proporcionado por empresas locales que son muy competitivas ofreciendo un servicio de calidad a precios ventajosos. Esta disponibilidad junto a la cercanía de los mercados de destino hacen posible dar una adecuada respuesta comercial en duración (un día) y certidumbre.

¹⁶ Entre las funciones de la *Interprofesional* estarían las siguientes: información y conocimiento de los mercados; unificación de la calidad de los productos; mejora de la imagen general de la horticultura de Almería; realización de campañas de promoción; regulación del mercado para ajustar oferta y demanda; impulso a la innovación tecnológica y transferencia de investigación; y desarrollo de acciones de mejora medioambiental.

¹⁷ Este dominio del transporte por carretera en las exportaciones se ha basado en varios factores entre los que destacan las ventajas propias de este medio (entrega directa, flexibilidad, simplicidad, comodidad, rapidez, etc.); los progresivos avances tecnológicos en los camiones empleados, que contribuyen a que los productos lleguen en perfectas condiciones; la mejora en la red de carreteras nacionales y europeas; y la concentración de los envíos en destinos relativamente cercanos como Francia y Alemania (Álvarez Ramos, 2002).

5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL COMERCIO EXTERIOR HORTÍCOLA

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. Entre las fortalezas se pueden señalar las siguientes (cuadro 5):

- Una dilatada trayectoria exportadora que le permite beneficiarse de las ventajas acumuladas por la experiencia y de las habituales relaciones con los operadores extranjeros.
- Unos centros de acondicionamiento con tecnología muy avanzada que realizan las operaciones de preparación y embalaje de las hortalizas en las mejores condiciones contribuyendo a mantener su calidad y a su buena presentación para mejorar su valor comercial.
- La elevada cantidad de producto que es capaz de suministrar globalmente lo que convierte a Almería en el centro de aprovisionamiento de hortalizas más importante del mercado europeo durante la campaña de invierno.
- Una cartera de productos muy diversificada que acrecienta las posibilidades de fidelización de la clientela al tener más posibilidades de satisfacer sus requerimientos.
- Un calendario de exportación muy dilatado que hace que su presencia en los mercados exteriores sea permanente prácticamente durante todo el año.
- La creciente implantación del sistema de certificación representa una gran ventaja para su producción a la hora de vender en determinados mercados y, sobre todo, para trabajar con las grandes cadenas de distribución, ya que el sistema de certificación se está imponiendo como elemento de diferenciación y de incorporación de valor añadido al ser aceptado por importantes cadenas de distribución.
- Su proximidad al mercado europeo (uno de los mayores consumidores de hortalizas a nivel mundial) permite unos costes de transporte reducidos, una mayor calidad de los productos suministrados y una mejor capacidad de respuesta comercial en duración y certidumbre.
- Un servicio de transporte de calidad que permite un traslado rápido de la producción con el menor deterioro posible y en condiciones óptimas.
- El trabajo directo con la gran distribución por parte de una serie de grandes grupos exportadores que poseen las capacidades financieras, tecnológicas y organizativas necesarias para poder responder a sus exigencias en materia de precios y prácticas comerciales.
- La diversificación de sus mercados de destino que la hace menos vulnerable ante un cambio en la demanda o cualquier contingencia en alguno de ellos¹⁸.

¹⁸ Aunque pueda parecer que el nivel de diversificación de los mercados de destino de las hortalizas almerienses no es muy elevado puesto que el 70 por 100 de sus ventas se concentran en cuatro países (Alemania, Reino Unido, Francia y Holanda), esta fortaleza se pone de manifiesto al comprobar que su principal competidor (Marruecos) dirige más del 90 por 100 de sus exportaciones a un único mercado (el francés).

CUADRO 5: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL COMERCIO EXTERIOR HORTÍCOLA ALMERIENSE
FORTALEZAS
Dilatada trayectoria exportadora Centros de acondicionamiento con tecnología muy avanzada Elevada cantidad de producto ofertada globalmente Cartera de productos muy diversificada Calendario de exportación muy amplio Certificación de la calidad muy desarrollada Proximidad al mercado europeo Servicio de transporte de calidad Trabajo directo con la gran distribución Mercados de destino diversificados
DEBILIDADES
Excesivo número de grupos exportadores Reducido volumen medio exportado por cada grupo Limitada programación de la oferta Elevado número de marcas Escasas acciones de promoción y publicidad Nula coordinación entre los grupos exportadores
Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, también se ha puesto de manifiesto que el comercio exterior hortícola almeriense presenta una serie de debilidades entre las que estarían las siguientes:

- El excesivo número de grupos exportadores hace que la oferta esté atomizada y que su poder de negociación sea exiguo. Esta falta de concentración de la oferta en origen se presenta como un problema de envergadura, dado el escaso margen de maniobra de muchas empresas comercializadoras de la provincia frente a la gran distribución.
- El reducido volumen medio exportado por muchos grupos les lleva a que no puedan satisfacer la demanda de las grandes cadenas de distribución y a que tengan que utilizar los canales de distribución tradicionales concentrados en los mercados al por mayor menos remuneradores.
- La limitada programación de la oferta da prioridad a la producción sobre la venta, lo que implica que una parte importante de la producción aún no se acomoda a las necesidades de los clientes (tanto en fecha, como en producto demandado). Este comportamiento ha podido ser válido en el pasado o para entidades concretas, pero no lo será para el conjunto del sector ni de manera duradera.
- El elevado número de marcas crea sensación de exceso de oferta y dificulta la diferenciación de los productos almerienses en los mercados, así como su promoción conjunta.

- Las escasas acciones de promoción y publicidad que resultan fundamentales para la valorización de los productos suministrados desde la provincia.
- La nula coordinación entre los grupos exportadores a la hora de abordar los mercados exteriores que lleva a la competencia entre ellos y a la imposibilidad de acometer acciones de envergadura beneficiosas para ellos (Aznar Sánchez, 2006b).

6. HACIA UNA INTERNACIONALIZACIÓN MÁS COMPROMETIDA

Tal y como se ha mostrado el sector de la horticultura intensiva almeriense se ha caracterizado por un elevado grado de internacionalización que se pone de manifiesto en su vertiente exportadora. Sin embargo, si bien la exportación puede permitir un importante crecimiento en el exterior a las empresas que la realizan, éstas no tienen aseguradas ni la continuidad de su expansión en el exterior ni el mantenimiento de las cuotas alcanzadas en el país de destino. Para ello, será necesario que avancen en su proceso de internacionalización. Además, en el entorno internacional están produciéndose una serie de modificaciones que están configurando un nuevo escenario de referencia y que suponen una amenaza para el sector.

Por una parte, la apertura de los mercados en los que opera el sector va a ser cada vez mayor como consecuencia de un doble impulso. A nivel global, se situarían los acuerdos orientados hacia una mayor liberalización del comercio internacional de productos agroalimentarios que se concretó en el Acuerdo del GATT de 1994 y se ha ido ampliando en sus posteriores negociaciones. Y a nivel regional, estaría la firma por parte de la Unión Europea de una serie de Acuerdos de Asociación con los países de la ribera mediterránea que permitirán la libre entrada de los productos agrícolas de estos países a los mercados europeos.

Por otra parte, las condiciones competitivas se van a endurecer de forma notable debido a la emergencia de países productores de hortalizas con notables ventajas en costes que les permiten competir vía precio y que entran en conflicto directo con la producción hortícola almeriense por su coincidencia en productos, mercados de destino y calendario de exportación¹⁹.

Ante este nuevo escenario de mercados más abiertos y más competitivos el sector de la horticultura intensiva almeriense debe adoptar una estrategia de internacionalización más comprometida. Entre las distintas alternativas para llevarla a cabo una de las que menos consideración ha recibido hasta el momento ha sido la realización de inversiones directas en otros países. Por eso se considera oportuno trasladar una serie de consideraciones sobre la misma. En el caso del sector de la horticultura intensiva almeriense esta estrategia de internacionalización puede realizarse con dos fines y ámbitos geográficos diferentes si bien complementarios.

Por un lado, recurrir a la creación de empresas de distribución propias en los países de destinos de las exportaciones. Esta estrategia permitiría aumentar la cuota de mercado obtenida y garantizar la continuidad de las ventas gracias a la mayor conexión de las empresas exportadoras con los mercados de destino. Además, se situaría más cerca del consumidor, lo que le permitiría un mejor conocimiento de los cambios en sus tendencias y posibilitaría tratar de influir en ellos²⁰.

¹⁹ Un ejemplo paradigmático de este conflicto vendría representado por la horticultura intensiva marroquí. Para un análisis de esta cuestión véase Aznar Sánchez (2006a).

²⁰ En este sentido, Gracia y Albisu (2004) en su análisis de la industria agroalimentaria española señalan que el sector debería ser consciente de la importancia que tiene un mejor conocimiento del mercado, sobre todo en el

Por otro lado, establecer centros de producción en otros países que reúnan las condiciones adecuadas (como podría ser el caso de Marruecos). Esta estrategia permitiría abastecerse de distintos orígenes durante la campaña agrícola y así reducir el riesgo de no tener una oferta adecuada en caso de condiciones climáticas adversas o problemas de virosis en alguno de los lugares de producción. Asimismo, le puede permitir disponer de elevadas cantidades de producto, completar en variedad y calidad la gama de productos ofertados y ampliar el calendario de suministro. Todo esto contribuiría a mejorar su posicionamiento frente a los requerimientos de los mercados de destino y la gran distribución²¹.

Si bien es cierto que la inversión directa en el extranjero puede generar potencialmente todas las ventajas indicadas también lo es que constituye la estrategia de entrada en un país extranjero con mayor riesgo, por la gran cantidad de recursos que es necesario asignar. Ante este requerimiento las empresas de menor tamaño se enfrentan a importantes limitaciones por su menor disponibilidad de recursos. Y es aquí donde el sector encuentra un importante cuello de botella para poder llevarla a cabo ya que está integrado en su mayor parte por pequeñas y medianas empresas. Aunque esta conformación no ha impedido que se realicen importantes volúmenes de ventas en los mercados exteriores a través de las exportaciones, sí que constituye una limitación relevante a la hora de progresar en el proceso de internacionalización mediante estrategias más comprometidas como la inversión directa en el extranjero. Por tanto, para poder implementarlas es necesario incrementar la dimensión media de las empresas que operan en el sector y/o articular mecanismos de cooperación y de relación interempresarial.

7. CONSIDERACIONES FINALES

El sector de la horticultura intensiva almeriense se caracteriza por un elevado grado de internacionalización que se pone de manifiesto fundamentalmente en su vertiente exportadora. La incorporación de la producción hortícola a la exportación ha sido rápida y constante de manera que si a principios de los ochenta las ventas en los mercados exteriores no llegaban al 10 por 100 del total de la producción, en la actualidad supera el 55 por 100. Esta apuesta por los mercados exteriores le ha llevado a convertirse en la primera exportadora de hortalizas a nivel nacional representando más de la mitad de las ventas exteriores en algunas de ellas (berenjena, calabacín, pimiento y pepino). A nivel agregado esta orientación al exterior le ha permitido convertirse en el capítulo más importante del comercio exterior almeriense aportando algo más del 80 por 100 y contribuir a que la provincia presente la mayor tasa de cobertura de Andalucía. Además, su significación trasciende los límites provinciales convirtiéndose en uno de los sectores más importantes en el contexto exportador andaluz aportando cerca del 9 por 100.

El análisis del sector exportador de hortalizas y de las empresas que operan en el mismo ha permitido poner de relieve una serie de fortalezas y debilidades del comercio exterior hortícola almeriense. Entre las primeras destacan su dilatada trayectoria exportadora, la disponibilidad de centros de acondicionamiento con tecnología muy avanzada, la elevada

caso de las pequeñas y medianas agroindustrias. Y que es necesario que tengan una constante preocupación por los desarrollos de los mercados y las herramientas adecuadas para una comercialización agresiva de sus productos.

²¹ Esta estrategia ha sido seguida por algunas empresas del sector del juguete en España frente a la competencia de la producción China, y la inversión directa en este país les ha permitido mantener la competitividad por precios frente a los productos chinos y fortalecerse en aquellos aspectos en los que la industria china no es fuerte por el momento: marca, redes de distribución, diseño y desarrollo (Ybarra Pérez y Santa María Beneyto, 2006).

cantidad de producto ofertada globalmente, la diversificada cartera de productos, el amplio calendario de exportación, el elevado porcentaje de exportación certificada, la proximidad al mercado europeo, la calidad del servicio de transporte, el trabajo directo con la gran distribución por parte de algunos grandes grupos y la diversificación de los mercados de destino. Y entre las debilidades resaltan el excesivo número de grupos exportadores, el reducido volumen medio exportado por cada grupo, la limitada programación de la oferta, el elevado número de marcas, las escasas acciones de promoción y publicidad y la nula coordinación entre los grupos exportadores.

El sector de la horticultura intensiva almeriense se encuentra en la primera fase de su proceso de internacionalización, con una presencia muy importante en el extranjero a través del comercio exterior de sus productos. Sin embargo, para garantizar su viabilidad y crecimiento futuros, así como para poder encarar de forma adecuada las modificaciones que se están produciendo en el entorno internacional derivadas de la progresiva liberalización de los mercados de destino y el crecimiento de la competencia procedente de otros países, debe emprender estrategias de internacionalización más comprometidas. Éstas pueden materializarse a través de la inversión directa en países extranjeros para exportar directamente a ellos a través de la creación de empresas comerciales o para producir en otros países por medio de la constitución de centros productivos. Sin embargo, a la hora de llevarlas a cabo el sector se encontrará con una serie de obstáculos entre los que destaca la reducida dimensión media de sus empresas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. A. (1994): “El proceso de internacionalización de la empresa”, *Información Comercial Española*. nº 725, pp. 127-143.
- Alonso, J. A. y Donoso, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Ed. ICEX. Madrid.
- Álvarez Ramos, J. (2002): *Comercialización internacional de productos hortofrutícolas*, Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- Aznar Sánchez, J. A. (2004): *Análisis comparado de la competitividad de la horticultura intensiva de Marruecos y España. El caso de Agadir y Almería*, Tesis Doctoral. Universidad de Almería.
- Aznar Sánchez, J. A. (2006a): *La competencia entre la horticultura intensiva de Marruecos y España*, Ed. Thomson-Civitas, Navarra.
- Aznar Sánchez, J. A. (2006b): “Caracterización de la exportación hortícola de Almería”, en *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía 2005*, Ed. Fundación Unicaja, Málaga, pp. 283-297.
- Consejería de Agricultura y Pesca (varios años): *Memoria de la campaña agraria en la provincia de Almería*, Junta de Andalucía, Almería.
- Costa, M. T. (1999): “Estrategias empresariales: localización, internacionalización y globalización”, en García Delgado, J. L. (Coord.): *España, economía ante el siglo XXI*. Ed. Espasa Calpe, Barcelona. pp. 431-456.
- Cortés García, F. J. (2002): “Nuevos retos en el mercado de frutas y hortalizas como consecuencia de la globalización”, en Camacho Ferre, F. (Coord.): *España, huerta de Europa*, Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid. pp. 190-197.
- De Pablo Valenciano, J. y Pérez Mesa, J. C. (2006): “Modelo de desarrollo hortícola de Almería: tránsito de una explotación familiar a una explotación industrial”, en *Informe*

- Anual del Sector Agrario en Andalucía 2005*, Ed. Fundación Unicaza, Málaga. pp. 299-312.
- Ferraro García, F. J. (Dir.) (2000): *El sistema productivo almeriense y los condicionamientos hidrológicos*, Ed. Civitas, Madrid.
- Ferraro García, F. J. y Aznar Sánchez, J. A. (2005): “La industria y los servicios auxiliares a la agricultura intensiva”, en Molina Herrera, J. (Dir.): *La economía de la provincia de Almería*, Ed. Cajamar, Almería. pp. 263-308.
- Fuster García, B. y Martínez Mora, C. (2003): “Internacionalización de la economía alicantina”, *Revista de Estudios Regionales*, nº 68. pp. 89-128.
- Galdeano, E. y De Pablo, J. (1996): “La distribución alimentaria europea. Situación actual e influencia en las organizaciones de agricultores para la comercialización. Referencia especial al sector hortícola del sureste andaluz”, *Boletín Económico ICE*, nº 2501, pp. 17-25.
- García Torrente, R. (1993): *Canales de exportación de los productos hortofrutícolas almerienses*, Ed. Instituto de Estudios Almerienses, Almería.
- Gracia, A. y Albisu, L. M. (2004): “Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas”, *Economía Industrial*, nº 355-356, pp. 197-210.
- Langreo, A. y De Manuel, C. (1998): “Frutas y hortalizas frescas: cambios de fondo en un sector líder”, *Distribución y Consumo*, nº 40, pp. 65-97.
- Martínez-Carrasco Pleite, F. (2001): *El sistema de comercialización de la horticultura intensiva almeriense: un análisis del comportamiento de precios y márgenes*. Tesis doctoral. Universidad de Almería.
- Molina Herrera, J. (2002): “La comercialización en destino para el producto hortícola fresco”, en Camacho Ferre, F. (Coord.): *España, huerta de Europa*. Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, pp. 166-173.
- Pérez Mesa, J. C. (2002): *Competitividad de la agricultura intensiva en un contexto globalizado: una visión de mercado*, Tesis doctoral, Universidad de Almería.
- Pozancos, J. M. (2000): “El futuro de la exportación hortofrutícola española”, *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, nº 12. pp. 9-18.
- Sánchez Pérez, M. y otros (2001): *Estudio de la demanda de inputs auxiliares: producción y manipulación en el sistema productivo agrícola almeriense*. Ed. FIAPA, Almería.
- Sánchez Pérez, M. y Segovia López, C. (2005): “Internacionalización de la economía almeriense”, en Molina Herrera, J. (Dir.): *La economía de la provincia de Almería*. Ed. Cajamar, Almería, pp. 469-506.
- Ybarra Pérez, J. A. y Santa María Beneyto, M. J. (2006): “El sector del juguete en España. Dinámica y estrategias productivas ante el proceso de globalización”, *Boletín Económico ICE*, nº 2885. pp. 21-33.