



Universitat de Lleida

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria

Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales



Fira de Sant Miquel 2016. 29 de setembre de 2016

Sala de Congressos de la Fira de Lleida, de 9.00 a 13.55 h

WORKSHOP DE LA FRUITA DOLÇA: CERCANT EQUILIBRIS Innovació, competitivitat, internacionalització



ESQUEMA DEL WORKSHOP:

BLOQUE 1: LA REALIDAD DEL DESEQUILIBRIO

1.1. Estudio de Costes; 1.2. Cadena de Valor en fruta de hueso; 1.3. El mercado frutícola y su gestión

MESA REDONDA DE DEBATE DE LA SITUACIÓN

BLOQUE 2: LAS NUEVAS OPORTUNIDADES

2.1. Las claves ganadoras para poder llegar a China

MESA DE EXPERTOS EN MERCADOS INTERNACIONALES

CONCLUSIONES DEL WORKSHOP

WORKSHOP DE LA FRUTA DULCE: BUSCANDO EQUILIBRIOS Innovación, Competitividad, internacionalización

Organitza:



Col·labora:



WORKSHOP DE LA FRUITA DOLÇA

CERCANT EQUILIBRIS

Innovació, competitivitat, internacionalització

29 de setembre de 2016. Sala de Congressos de la Fira de Lleida. Lleida



WORKSHOP DE LA FRUTA DULCE: BUSCANDO EQUILIBRIOS

Innovación, Competitividad, internacionalización

BLOQUE I: LA REALIDAD DEL DESEQUILIBRIO

09.00 h Recepción de los asistentes
 09.30 h Inauguración de la jornada

10.00 h Estudio de costes de producción en fruta
Sr. José S. Millán. Profesor de la UdL

10.15 h Cadena de valor en fruta de hueso
Sr. Julián Briz. Catedrático de la UPM

10.30 h El mercado frutícola y su gestión
Sr. Manel Simon. Director general de Afrucat

10.45 h Mesa redonda de debate de la situación
Moderador:
Sr. Antoni Colom. ETSA-FDET-UdL
Participan:
Sr. Francesc X. Miamau. Ingeniero Agrícola-Fruticultor
Sr. Sisco Palau. Presidente del Comité de fruta de hueso de Afrucat
Sr. Simó Alegre. Director del FruitCentre
Sr. Antoni Díaz. Director general de Agricultura de la Generalitat
Representante de la distribución

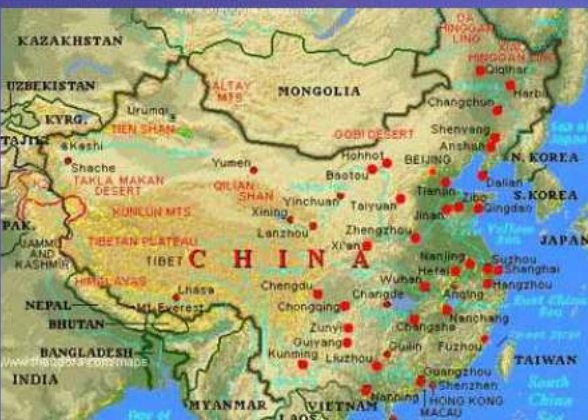
11.15 h Pausa de fruta



3

WORKSHOP DE LA FRUTA DULCE: BUSCANDO EQUILIBRIOS

Innovación, Competitividad, internacionalización



BLOQUE II: LAS NUEVAS OPORTUNIDADES

¿HABLAMOS?
Business
 AGRO

COMERCIALIZACIÓN SEGURA EN CHINA

11.45 h Presentación del bloque II
 12.00 h Las claves ganadoras para poder llegar a China
Moderador: Periodista agroalimentario
Participan: La Caixa, Syngenta, Entidad de Seguros, Empresa de Transportes

12.45 h Mesa de expertos en mercados internacionales
Consultor Internacional, Consejero Económico y Comercial de la Embajada Española en China
Sr. Josep Usall. Jefe del Programa Post-cosecha del IRTA
 Prodeca
Sr. Manel Simon. Director general de Afrucat
Sr. Josep Presseguer. Director general de Fruits de Ponent

13.45 h Conclusiones del Workshop
 13.55 h Cóctel-Networking

4

RESUMEN DEL BLOQUE I: LA REALIDAD DEL DESEQUILIBRIO

MICROPONENCIAS: COSTES – CADENA DE VALOR DE LA FRUTA – MERCADO DE FRUTAS Y SU GESTIÓN

I.1. COSTES DE PRODUCCIÓN EN EL PRIMER ESLABÓN DE LA CADENA (estudio dirigido por el Dr. José S. Millán, en la ETSEA, Universidad de Lleida):

El estudio sobre costes de producción está compuesto de una serie de varios estudios y varios Trabajos Final de Carrera, realizados en la Universidad de Lleida, Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales (AEGERN), dirigidos por el Dr. José S. Millán.

Metodológicamente, se basa en datos reales de explotaciones frutícolas de diversas especies y variedades, aunque se trata de buscar resultados medios, y sobre todo correlacionar forzando el Punto Muerto (igualdad del coste unitario y precio de la fruta), con las variables “Rendimiento por Hectárea” y “Superficie de la Finca” o unidad superficial productiva. El modelo aplicado está fundamentado en el modelo propuesto por la Asociación Americana de Economía Agraria.

En resumen, se pueden anotar los siguientes parámetros de referencia, en el caso de la Fruta de Hueso: Melocotón – Nectarina – Paraguayo:

-Se puede considerar un coste unitario por kg de fruta producida de unos 0,37 €/kg de fruta de hueso en el campo (considerando un rendimiento medio de unas 30 a 35 Tm/ha, pudiendo aumentar en algún año, acercándose a las 38-40 Tm/ha)

-Sobre un 40 a un 50% de los costes se atribuyen a Mano de Obra, considerando su participación en las actividades productivas de Poda, Aclareo de Fruta y Recolección. Puede haber variabilidad entre distintas variedades.

-En las variedades muy tardías, se puede añadir algún céntimo más al precio de coste unitario (0,38 a 0,40 €/kg) en razón del mayor coste de fertilización, tratamientos fitosanitarios, a veces aclareos y recolección. No obstante, el rendimiento por hectárea es superior en dichas variedades (40 a 45 Tm/ha o incluso más).

I.2. LA CADENA DE VALOR FRUTÍCOLA EN FRUTA DE HUESO (Dr. Julián Briz, Catedrático de Marketing de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM)):

Gran especialista y experto en Cadena de Valor (ha publicado varios libros, artículos científicos, dirigido Tesis y Proyectos sobre cadena de valor, siempre en clave internacional), el Dr. Julián Briz, ha resumido una serie de conceptos y aportaciones de interés aplicados, en este caso, a la fruta de hueso: Melocotón, Nectarina y Paraguayo.

Como resumen de su intervención, y sus aportaciones y comentarios, se anota:

-La Cadena de valor se debe plantear según una “Visión Integral: productor a consumidor”. También se debe analizar su “Dinámica histórica: de dónde venimos, dónde estamos, hacia dónde vamos”. No hay fórmulas mágicas. Hay que analizar en todo momento, en sentido dinámico en el tiempo. Como principios elementales: procesos de compra-venta, costes y cargas, márgenes o beneficio: ingresos – costes, etc.

-Una o varias Cadenas de Valor, según variabilidad de los eslabones (el primer eslabón, es decir, la producción en el campo será común a todas): Mercado local, mayorista, gran distribución, exportación.

-Análisis de la Debilidad en la Cadena de Valor Frutal condicionada al eslabón más sensible. Posicionamiento en el poder negociador: perjuicio en la producción atomizada (pequeños y medianos fruticultores, muchas veces con una organización claramente mejorable) y en cambio ventajas en la distribución concentrada y de gran tamaño. Carácter Dinámico/Innovador de la Cadena de Valor. Aparición y efecto negativo del Riesgo/inestabilidad y posibilidad de aseguramiento.

-¿Qué hacer: dónde, cómo, cuándo? Es importante la “Coordinación entre eslabones” sobre todo los comerciales: empresa focal. Hay que enfatizar valores en la lógica de acción a lo largo de la Cadena de Valor como son “la Transparencia, la Confianza, las Relaciones Equilibradas (win-win, todos son ganadores). Aprender de experiencias anteriores: los Veiling en Holanda y el mundo cooperativo en la Europa del Norte, Mercadona y sus relaciones y gestión Inter-proveedores, y otros.

-Gran necesidad de una “Visión Global”: hacia los mercados tradicionales y mercados emergentes; la evolución de la PAC en la Unión Europea y el marco relacional en el horizonte 2020; las regulaciones nacionales, regionales, locales. El estudio y análisis de tendencias de consumo, precios, y otros parámetros de la oferta y demanda.

-La Cadena de Valor debe empezar en el Consumidor. El Consumidor fija y decide sus necesidades y las características de los productos que las cubren. En nuestro caso, se debe tener en cuenta la fuerte caída del consumo melocotón y el consecuente sobredimensionamiento de la oferta.

-Como datos generales al respecto del Consumo, se puede anotar que la producción en España de frutas de hueso: melocotón-nectarina-paraguayo está cifrada en los 1.200 a 1.300 Millones de kg/año o campaña, lo que suponiendo unos 40 millones de consumidores, se obtendría una asignación para el consumo en el mercado interior o doméstico de más de 30 kg/ año o campaña y consumidor, si se hubiera de consumir todo en el Estado Español. Sin embargo, la realidad del Consumo interno es bien distinta, y solamente llega a los 3 a 4 kg/año y persona. En cambio, por ejemplo en Italia, gran productor que está en el ranking de la producción detrás de España a nivel de Europa, se llega a más de 23 kg/ año y persona de fruta de hueso.

-En añadido negativo, se deben tener en cuenta las Crisis Políticas con repercusión comercial, como fue el caso del Veto de Rusia al comercio agroalimentario desde la Unión Europea, que aún continúa. Otros factores negativos son la tendencia a la baja de los precios, una necesidad más elevada de especialización y profesionalización en todos los eslabones de la cadena.

-Se ha hablado de Visión Global, pero debe existir también la “Acción Local”. El estudio, análisis y los cambios técnicos necesarios frente a poder rebajar Costes (estrategias de Low Cost). Análisis pormenorizado y monitorizado de todos los “Factores Productivos” (los controlables y los no controlables). Por ejemplo, se detecta una degradación profesional en la mano de obra recogida (que debería seguramente seguir algún curso de corta duración sobre la recolección de la fruta); la Climatología y sus efectos de heladas, pedrisco y vientos huracanados que pueden mermar grandemente el potencial productivo de las plantaciones; la elección de variedades adaptadas y de buenas características frente al consumo, con posibilidad de posicionarse con marca (estrategia de Diferenciación); los Sistemas de Ventas y sus opciones. Prolifera la venta a comisión y al final la formación de precios se hace por “Resultas” cuando ya ha llegado al consumidor y este ha pagado la fruta. Este sistema perjudica y crea incertidumbre e inseguridad al pequeño o mediano productor.

-Otro tema para hablar aparte es la “Organización empresarial”. Empezando por plantear la disyuntiva entre la “Atomización de la producción” frente la “Concentración de la distribución”, lo cual pone en gran rango de diferencia el “Poder de Negociación” con una gran ventaja para la Gran Distribución y perjuicios para la Producción atomizada. También, la gran limitación del periodo comercial (1 mes para el melocotón y en cambio 6 meses en pera, que en alguna variedad puede llegar a más periodo de tiempo, y no digamos en el caso de la manzana). El carácter muy perecedero de la fruta de hueso y su mala conservación, le otorga el atributo de tener una “Elasticidad Rígida”, teniendo a veces que vender el producto a “cualquier precio” (por temor a que quede en condiciones de calidad no comercial). Finalmente, citar la fuerte estacionalidad (producción y exportación).

- En lo que concierne a la “Estructura empresarial y formas jurídicas de empresas” es notorio que se deben destacar el papel de las cooperativas, las SAT, algunas SA y otros tipos de empresas individuales o familiares. Se remarca otra vez, la necesidad de la concentración e integración, estableciendo también modelos de gobernanza que estén en el nivel de las necesidades y desafíos actuales del sector. Hay que destacar el factor del “Poder negociador” frente a proveedores, y frente a compradores o clientes). Y no debe dejarse en olvido o en segundo plano la importancia de las nuevas empresas y nuevos modelos de negocio-comercialización (comercio electrónico, canales ultracortos, etc.). Evidentemente, también hay que tener en cuenta y analizar el conjunto de “Productos sustitutos” (otros frutos, dulces y postres diversos), que pueden mermar el consumo de la fruta de hueso.

-Para unas conclusiones breves:

- **En lo que concierne a la formación de precio en distintos eslabones:**
 - Producción: 0.37 €/kg.
 - Comercialización en origen (manipulación, almacenaje, etc.): 0.35 €/kg.
 - Mayorista :0.12 €/kg.
 - Minorista: 0.40 €/kg.
- **Respecto la complejidad y dificultades en gestionar la Cadena de Valor:**
 - Tema complejo y polémico.
 - Gran carga demagógica por parte de distintos eslabones.
 - De especial interés en momentos de crisis.
 - Ley de mejora del funcionamiento de la Cadena de valor alimentaria (2013).
 - Creación de la Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA).
- **Hay que dar mucha importancia a la Innovación en la Cadena de Valor:**
 - Producción: nuevas variedades más adaptadas, con características aceptadas por el consumidor.
 - Industrialización: posibilidad de fruta pelada, enrollada, gelatina en tubos, zumos y compotas.
 - Comercialización: marcas comerciales, DOP, buena presentación del packaging.
 - Consumo: nuevos hábitos, segmentar por renta, edad, genero, cultura.
 - Necesidad de coordinar las acciones con innovación organizacional. Mas promoción.
 - Reparto de riesgos y beneficios a lo largo de todos los eslabones de la cadena.
 - Fruta de hueso: Actualmente se da prioridad al calibre y color, y se margina el sabor. Esto debe cambiar.
 - Control calidad en la concentración de azúcar y dulzura de la fruta según periodo de recolección.
- **Respecto la longitud e iniciativa dentro de la Cadena de Valor:**
 - Pensar en posibilidades distintas: CVF Ultracorta, Urbana, de Autoabastecimiento, Corta, Periurbana.
 - CVF Regional.
 - CVF Nacional.
 - CVF Internacional.
 - Retos: ventana de mercado, iniciativa y protagonismo, riesgos y formulas asociativas.

I.3. EL MERCADO FRUTÍCOLA Y SU GESTIÓN

En general, el Mercado del Sector de la Fruta, es:

1. **COMPLEJO**: MADURO, POCO MARGEN POR VOLUMEN, PRECIOS VOLÁTILES Y A LA BAJA, ETC.
2. **REGULADO**: PARA PERSONAL MUY ESPECIALISTA; PARA GRANDES PROFESIONALES.
3. **INESTABLE**: MUY AFECTADO POR:
 - ACCIDENTES Y FENÓMENOS METEREOLÓGICOS (HELADAS, PEDRISCO, VIENTO FUERTE O HURACANADO, ETC.)
 - DESEQUILIBRIOS OFERTA – DEMANDA.
 - SE CUESTIONA LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE CRISIS SEGÚN MODELO DE LA PAC – UE.
 - PROBLEMAS GEOPOLÍTICOS: POR EJEMPLO, EL EFECTO DEL VETO RUSO.

Como es sabido, las herramientas de Gestión del Mercado y sus Crisis, están dentro de la “OCM DE FRUTAS Y HORTALIZAS”.

Como expectativa positiva, está previsto que la Unión Europea, INCREMENTE UN 40% LOS PRECIOS DE RETIRADA, lo que supondrá un gran alivio para poder reequilibrar el mercado en caso de dichas crisis.

I.4. MESA REDONDA: DEBATE DE LA SITUACIÓN DE DESEQUILIBRIOS (Francesc X. Miarnau, Sisco Palau, Ignasi Iglesias, Antonio Díaz; Julian Briz):

Participación de Francesc X. Miarnau, Ingeniero Agrícola, Fruticultor, Consultor:

- Complejidad y dificultades para el productor en el inicio de la cadena de valor. Costes de producción que se deben controlar muy bien, y que la proporción en su estudio señala que de un 40 a un 50 % es por parte de la Mano de Obra (PODA, ACLAREOS y RECOLECCIÓN) en el caso de las frutas de hueso.
- Los costes de producción están muy estudiados y dependen de la precocidad o producción tardía de la fruta de hueso. Para la fruta precoz se puede establecer unos 0,36-0,38 €/kg de fruta producida, de donde unos 0,18 a 0,19 €/kg se deben a las operatorias con Mano de Obra, ya citadas. Si hablamos de variedades tardías, aumentan los costes de abonado, tratamientos fitosanitarios y otras labores, pero dichas variedades presentan rendimientos superiores (en las precoces entre 25 y 35 Tm/ha, y en las tardías entre 40 a 45 Tm/ha, variando de unos años a otros). Para las variedades tardías se podría plantear un precio de coste medio alrededor de 0,36 a 0,40 €/kg, en dependencia de la superficie de la finca y el rendimiento del año.
- En relación a otros costes, quiero citar el problema de las Redes Antipedrisco, que muchos señalan como una buena solución (técnicamente lo puede ser), pero que está demostrado en algunos casos que no se pueden llegar a amortizar, y se puede llegar a un mejor resultado económico sin hacer esta inversión de unos 7.000 €/ha que implica dicha protección. Al final se ha constatado que el resultado económico es mejor suscribiendo la Póliza de Seguro Antipedrisco correspondiente.
- Otra cosa que quiero remarcar es el Clima de Inseguridad existente en el sector. Lo provocan el CLIMA y sus fenómenos perniciosos para la producción, la volatilidad y tendencia a la baja de los PRECIOS, y el mundo de los AGENTES COMERCIALES y la distribución de fruta, citando el poco poder de negociación de los pequeños y medianos productores.
- Finalmente, hay que remarcar también la Desilusión de los Fruticultores de Fruta Dulce. Por citar un ejemplo que lo justifica, los Fruticultores franceses cobran más dinero por la fruta, los precios son más altos. Todo esto lleva irremediamente a la DESCAPITALIZACIÓN de las EMPRESAS productoras de fruta dulce.

Participación de Sisco Palau, Presidente del Comité de Fruta de Hueso dentro de AFRUCAT, Fruticultor muy experto en fruta de hueso:

- Se observan muchos retos y grandes actuaciones en el sector en los últimos años: GRANDES PLANTACIONES, RECONVERSIONES VARIETALES, GRANDES SISTEMAS DE RIEGO, GRANDES PROTECCIONES (PRODUCCIÓN INTEGRADA, ANTIPEDRISCO), Y GRANDES PRODUCCIONES/HA.
- Pero frente lo anterior se puede ver: VOLATILIDAD Y CAMBIOS EN LOS PRECIOS QUE VAN A LA BAJA, EL PROBLEMA DE LA SOBREPDUCCIÓN, NO SE PUEDE COLOCAR LA PRODUCCIÓN EN EL MERCADO INTERIOR Y POR LO TANTO SE DEBE EXPORTAR MAYORITARIAMENTE.
- A veces podemos observar que nos compran fruta de hueso desde fuera, cargan 0,10 €/kg de transporte, y determinados agentes hacen el gran negocio, que nosotros somos incapaces de hacer.
- Se ven grandes fincas y plantaciones, una alta tecnología y las mejores variedades, pero se obtiene UNA MUY BAJA REMUNERACIÓN A NUESTRA ACTIVIDAD (en catalán “es fan pocs calés”, los precios son bajos).
- Clima de inseguridad por lo que se ha hablado anteriormente, a lo que añado las dudas que el productor tiene al tener que decidir para un ciclo de unos 20 años, si variedades precoces o tardías, que tipo de variedad y que características, etc.
- Lo que se debe plantear y solucionar es que tenemos un nivel bajo de Organización. Debemos mejorar nuestra Organización.

Participación de Ignasi Iglesias, Dr. Ingeniero Agrónomo, Técnico e Investigador del IRTA:

- En primer lugar, se efectúa la presentación de numerosos datos sobre superficies, producción, rendimientos de fruta dulce.
- Se presenta la producción en España y otros países de Europa de Frutas de Hueso.
- Se muestra el aumento de la producción de frutas de hueso, llegando España en la última campaña, a liderar la producción en Europa, y así mismo también la Exportación de frutas de hueso.
- Para poder equilibrar la producción con una buena remuneración al eslabón primero del Productor, y lograr así un pretendido equilibrio de la Cadena de Valor, se tendrían que aumentar mucho más las Exportaciones.
- No obstante, se está apreciando una clara tendencia de los precios a la baja, que determina la insatisfacción de los productores y su inseguridad respecto a otros eslabones de la cadena.
- Se mostraron diapositivas de plantaciones de nuestra zona con un gran impacto de contraste entre zonas regadas y zonas áridas sin riego.
- También se mostraron y se habló de distintas variedades.

Participación de Antonio Díaz (Ingeniero Agrónomo, Director General de Industrias Alimentarias del DARP, Generalitat de Catalunya:

- Citó el Gran Desequilibrio que existe entre los esfuerzos realizados con la MEJORA VARIETAL, señalando que se tienen las MEJORES VARIETADES, y en cambio NO SE DAN LOS MEJORES PRECIOS.
- También señaló los Grandes Desequilibrios observados en el binomio Oferta – Demanda, comentando que existe un “NO” a la Concentración de la Oferta, y en cambio un “SI” a la Concentración de la Demanda.

- Explicó que la percepción generalizada es que se ha trabajado poco en Marcas y Promoción. Se deberían hacer mayores esfuerzos por parte del Sector, la Administración Pública, etc., para promocionar nuestra fruta dulce.
- Una asignatura pendiente es la definitiva Integración de las Plataformas y la Gran Distribución en la Cadena de Valor, para así buscar un mayor equilibrio, sobre todo, en precios de cada eslabón y los márgenes comerciales correspondientes, que satisficieran a todos.
- Ahora, dijo, se nos abre una ventana hacia el mercado chino. Ante tal desafío habrá que organizarse mejor, concentrar la oferta, equilibrar la cadena de valor, estudiar el transporte, la gestión de las exportaciones, buscando la mejor seguridad y buenos resultados. Remarcó los esfuerzos del organismo PRODECA en la promoción e información sobre mercados exteriores. Y ofreció al Sector los esfuerzos de su Departamento para tal buen fin de estas Exportaciones.
- Matizó que la marca y la buena presentación o packaging podría ser fundamental para acreditar la calidad del producto frutícola (sabor, dulzor, color, incentivos de salud, etc.) en el mercado chino o en otros mercados exteriores.

Participación de Julian Bríz, Dr. Ingeniero Agrónomo, Catedrático de Marketing de la Universidad Politécnica de Madrid, y experto en Cadena de Valor:

- Como complemento a su micro-ponencia sobre la Cadena de Valor Frutal, presentada con anterioridad, el Dr. Briz volvió a declarar la complejidad de la Cadena de Valor y su dificultad en poderla controlar óptimamente, y que la Cadena de Valor empieza en el Consumidor. Éste es quien fija las características del producto, y si no le damos el producto que quiere no lo aceptará de buen grado.
- También comentó que la incorporación de VALOR debe estar de acuerdo con todos los eslabones de la Cadena, sus protagonistas, e incluyendo a los Consumidores, que son los receptores de los VALORES AÑADIDOS a lo largo de la Cadena.
- También citó que el Punto Débil, Conflictivo y podríamos decir Amenazante de la Cadena de Valor, parece ser que es la Gran Distribución, debido a su gran poder de negociación por su tamaño de pedidos y colocación de fruta. Ahí está pues el Gran Reto: tratar de integrar como eslabón equitativo a la Gran Distribución, aunque siempre se dice que existe y existirá gran dificultad en lograr dicho Concierto y Equilibrio.

Lleida, 30 de septiembre de 2016

Dr. Antonio Colom Gorgues

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria-Universidad de Lleida