

## PRÓLOGO

**E**l lector interesado en los temas económicos y por el sector agrario tiene en este libro una buena prueba de lo que es conocimiento útil. Trata de un producto tan estratégico como simbólico en la historia y escenario vital de Canarias: la papa. Y para bien entender una problemática, la autora visualiza su análisis desde fundamentos internos. Es decir, en el hilo conductor del tema, el protagonismo principal corresponde al espíritu y capacidad organizativa de los agricultores que resisten en este declinante cultivo. Una verdadera bifurcación en el tratamiento convencional, centrado peligrosamente en la perspectiva macroeconómica de los factores-resultados (superficie cultivada, valor de la producción, distribución insular, mercados de destino, producciones estacionalizadas...). Un barrido, en definitiva, que describe más que lo que explica, ya que a sus elementales ropajes que le cubren tenían que atarse con poca lógica aquellas otras variables que también debían ocupar un primer plano en la finalización del discurso (la estructura de la propiedad, el número de agricultores, los inputs y el agua, las procedencias de los competidores, la elemental regulación institucional del cultivo en sus fases productivas y de apoyos para la venta).

Por eso me interesa acentuar la herramienta analítica innovadora, entre nosotros, que realiza en este trabajo la profesora Ana M<sup>a</sup> García Pérez. El puzzle de piezas sueltas que ha predominado en este tópico y simplista enfoque “sectorialista”, no es un desideratum caprichoso movido por desfavorables fuerzas geográficas, perversos intermediarios que se tropezaron con máquinas tragaperras sin dueños, maquiavélicos competidores externos a los que se invitaba con sonrisas a traer la mercancía y, ¡cómo no!, a la bíblica maldición del sudor campesino y las cromosómicas políticas de abandono y parcheos que practican los gobiernos con el campo. Muy gráficamente hemos reunido los supuestos ingredientes de la argamasa que se ha utilizado para ir buscando esa figura progresivamente deteriorable y poco atractiva, económicamente hablando.

El argumento central de este libro no es despreciar y sí el considerar lo imprescindible que es una rigurosa investigación macroeconómica. Su objetivo descansa en articular todos esos engranajes del sector desde el plano microeconómico de los agentes y el posicionamiento en los mercados o puntos de venta. Y eso sólo puede hacerse desde una plataforma que se sostenga en los siguientes cimientos: teorías y modelos sobre la empresa agraria (1ª y 2ª parte del libro); construir una base de datos desde la que avanzar en la composición de los perfiles de recursos humanos, capacidades, variables de la filière y cadena de valor, situación de las variables productivas y comercializadoras (3ª parte); proponer consecuentemente una gestión de las priorizaciones, unas estrategias orientadas hacia un escenario-apuesta donde mantener vivo al sector (capítulo final de conclusiones y recomendaciones).

Es de justicia contabilizar en el haber de la investigación de tesis doctoral que se ha descargado en este libro, unas cuantas partidas. En primer lugar, hay toda una selección de la bibliografía pertinente en cuanto a la empresa agraria, tras hacer una buena síntesis de la terminología y alcance de lo que es un sistema y una empresa agroalimentaria, lo que son productos agrarios y alimentos, los recursos y capacidades y, finalmente, las tipologías. En este orden, la profesora Ana Mª García Pérez ha realizado la decantación “pensando” en la casuística más adaptable a la realidad concreta de Canarias. Cuando se bucea en el diseño, la metodología, el cuestionario y los análisis de resultados, se constata que el marco referencial teórico no se está aplicando como un “forcep” que artificializa el “parto” de la “criatura sectorial canaria”, ni ha sido un corsé para disimular que ese “estilizado” cuerpo no cuadraba con nuestro volumen de sustancia. El “aparataje” teórico de la filière y el paradigma E-C-R, así como las adaptaciones a la “porteriana” cadena de valor aplicada al caso en una interesante hibridación de la escuela francesa de los sistemas agroalimentarios y los reconocidas creaciones anglosajonas que hunden sus raíces en la matriz de la “Economía Industrial” son manejadas por la autora con bastante humildad y sin la agresividad de ningún fácil mecanicismo. Virtudes que aprovechamos para decir que no son comunes en muchas de nuestras investigaciones universitarias, demasiado preocupadas por enganchar su “vagoncito” a tan potentes locomotoras académicas. En este trabajo, en cambio, el aterrizaje tiene muy en cuenta que la pista de reducidas dimensiones carece de instrumental complejo. El potencial de datos relevantes es bastante escaso y, por eso, “artesanalmente” con la información extraída del cuestionario, se afloran estimaciones orientativas. Las modeli-

zaciones estadísticas y cuadros de jerarquías con indicadores a veces cualitativos, se ajustan a dicho arsenal limitado. Precisamente, ese realismo de la proporcionalidad es lo que le da grandeza y hace plausible, además de creíble, el meritorio acoplamiento entre las partes teóricas y las aplicadas.

Las conclusiones y recomendaciones no abandonan ese acertado criterio de no alardear sobre lo que no se tienen ni indicios. Es más, en lo que el análisis de estrategias conoce como “tiempo de preparación para la acción”, el diseño de primeras decisiones que avalan los resultados de la investigación contiene el germen de la continuidad de una línea de investigación económico-empresarial iniciada con este trabajo. Una elección que puede ser extraordinariamente fructífera para la autora, su departamento, y el sector y los responsables. Esta es otra de esas partidas con intangible valioso al que nos referíamos anteriormente.

Para cerrar este comentario sobre la dimensión formal del libro, siempre conviene sugerir un planteamiento iterativo en los considerandos que van dando consistencia al corpus teórico. Máxime cuando, y es lo que acontece en esta investigación, el arranque ha sido tan fuerte como prometedor y porque además está configurada como una línea de investigación que irá acogiendo a proyectos puntuales que se enlazan entre sí. El debate que está teniendo lugar actualmente sobre el futuro del mundo rural, las estrategias del desarrollo rural y local, la reforma de la PAC y el paquete agrícola en el seno de la OMC, las culturas de la seguridad alimentaria y los productos distintivos, el creciente papel de las grandes cadenas de distribución, los cambios en el perfil y las pautas del consumidor, la revalorización del factor medioambiental y el intangible paisajístico en un mercado de la tierra sujeto a grandes presiones de usos no agrícolas, serían entre otros, los focos que están dando lugar a un enriquecimiento conceptual y a modelizaciones cuantitativas estructurales e institucionalistas bastante interesantes para seguir explorando en su aplicación a las circunstancias canarias.

Compartimos el juicio expresado por el conocido sociólogo A. Giddens cuando sostiene que la teoría es un conjunto de conceptos “sensibilizadores” que ayudan a formular el trabajo y a esclarecer los resultados. Si nos fijamos en la estructura de este libro, se aprecia cómo en el mismo se colocan las ideas por delante de las prácticas. Ello permite no precondicionar los resultados. Sólo de este modo son válidos los diseños y planes de acción, los calendarios de ejecución y las vías de negociación que son recomendables. A este respecto, la metodología del libro

cumplimenta el principio de explicitar objetivos e hipótesis al objeto de responder con un diseño estratégico al desafío de unas incertidumbres críticas que se dan en el asunto elegido. Si se enlazan las hipótesis de partida con el contraste de ellas tras realizarse los resultados del cuestionario y componer el cuadro de situación, se extrae esa ratificación del papel positivo que tiene un buen uso de la teoría cuando la investigación empírica es consecuente. En este estudio el lector toma conciencia de las tendencias que están dominando en el sector, pero también sobre aquello que precisa hacerse para llegar a un escenario menos traumático.

La otra cuestión que tengo interés incluir en este prólogo es el de la dimensión del contenido, esto es, retomar aspectos analizados que caracterizan a un cultivo que vive una verdadera encrucijada. Tengamos en cuenta que la papa fue el tercer gran capítulo del sector agrario canario, no solamente por ocupar un espacio que duplicaba al que actualmente tiene, sino porque era un producto con estimable juego en mercados externos. Esa práctica desaparición de presencia externa certifica un fenómeno realmente negativo. En ese cambio de posicionamiento, es importante averiguar qué incidencias determinaron tal giro trágico, pues no hay que obviar lo dicho por Yack Trout, uno de los grandes expertos en el tema, cuando advierte que si uno se equivoca en mercados donde hay varios luchando por ganar cuotas, "inmediatamente oye pisadas a la espalda: las de la competencia". No hay futuro para un producto que va enrocándose en estrategias defensivas, tras haberse retirado del despliegue hacia fuera. Ese es el gran desafío que plantea Ana M<sup>a</sup> García Pérez tras escanear el estado de ánimo, el contingente de recursos, el espíritu organizativo y la proclividad hacia el cambio de los agentes. El recuento de las diferencias entre "integrados" y "solitarios", permite simular cómo acabará esta historia de no inyectarse una gran transfusión de nueva vitalidad organizativa.

Cuando el pasado ha sido mejor que el presente, la gran tarea está en evitar que el futuro aún sea peor. Por su alto riesgo, esas trayectorias saludan las reflexiones y planes llenos de sensatez. El ejemplar Nóbel español, S. Ramón y Cajal, clamaba ante las situaciones críticas que no bastaba con filosofar sobre las causas de la caída, sino de levantarse lo más rápidamente posible. Es posible conducir al sector a una segunda vida, siempre y cuando se arbitren cortocircuitos a las inercias derrotistas y a los comportamientos que no suman; que presidan políticas con energía renovadora, pues no existe cura si la terapia se conforma con prolongar la agonía. Es más eficaz pilotar el establecimiento de unas difíciles redes sociales

relacionales que catapulten esfuerzos convergentes, que sembrar al patrimonio actual de iniciativas, ayudas y reglas encaminadas al sálvese quien pueda. Las estrategias calificables de creativas son únicamente las que provocan modificar pautas, pues son las únicas con empuje para transitar desde las tentaciones del abandono a tolerables costes de oportunidad ligadas a mantenerse activos en el cultivo. Lo inevitable podría dar paso a lo aceptable.

Es cierto que la evolución del sector de la papa viene acusando dificultades de viabilidad. Como siempre, no existe una sola gran causa, sino que es la consecuencia de una confluencia de múltiples variables con desiguales incidencias. En el libro se abordan en buena medida esos distintos puntos críticos. A su favor, la papa canaria cuenta con un salvavidas que reflotado convenientemente será el pilar de apalancamiento sobre el que deberán gravitar los usos del terrazgo, las formas organizativas, los recursos y capacidades que tendrán los agentes en un horizonte de mejores expectativas, y finalmente, una política más eficiente. Estamos aludiendo a la acreditada calidad que ha valorizado históricamente a este producto canario. Una calidad que ha dado notoriedad local; una especie de (natural) denominación de origen ganada tradicionalmente gracias a sus atributos organolépticos, a la conjunción de una serie de condicionantes en los agroecosistemas de las Islas que se trasladan positivamente al sabor y gusto del producto. La papa canaria es un alimento con prestigio y un componente extendido en la dieta de la familia canaria, por lo que no extraña que en las encuestas del MAPA sobre consumo por habitante, el canario medio lidere con más de 45 kg/año el consumo de papas en España. Esta vinculación es tan fuerte que hay evidencias cercanas a la socorrida ley de King, según la cual existe gran inelasticidad de la demanda en relación a las variaciones del precio. La necesidad de un producto es construida pero también dada por la tradición que se hereda. Sin embargo, la calidad no basta para valorizar en los productos a tradiciones, culturas y anclajes al terruño. Sin embargo, la indudable calidad no garantiza una simple lealtad, ni le asegura al canal local ventajas del tipo de barreras de entrada a otros competidores. Como nos ha enseñado la economía de la información, la buena calidad puede ser desplazada por selecciones adversas.

En el año 2001, la papa ocupaba en Tenerife 3.011,4 Has., esto es, el 12,2% de la superficie cultivada en la isla. En toda Canarias, el cultivo apenas llegaba a las 5.310 Has. (el 1,07% del espacio cultivado en las islas). Así pues, la cuota tinerfeña se aproxima al 57%. Hemos de puntualizar que el valor estimado de la pro-

ducción de papas en Canarias apenas alcanzó el 5,5% del sector agrario y el 7,6% del subsector agrícola. De modo ilustrativo, por cada 100 Has. en Canarias había en el 2001 unos 228 habitantes (344,6 en Tenerife); se cultivaban 6,67 Has. (12,1 en Tenerife); 0,71 Has. se dedicaron a papas en todo el Archipiélago frente a 1,48 en Tenerife; albergando a 111,1 y 174,8 viviendas respectivamente. Unas cifras que hacen muy exótico el antiguo proverbio chino de "si quieres ser feliz toda la vida, cultiva un huerto". Pero también está fuera de juego contagiarse por el fuego granado del lanzamiento de alertas, como hemos ponderado tras confiar en que encontrarán eco las recomendaciones y conclusiones apuntadas por Ana M<sup>a</sup> García Pérez. Salvar esa ruralidad y el lugar de la memoria en el ciclo de vida de la papa canaria, es superar unos dilemas con unas estrategias que tienen como principio el equivalente de la famosa frase de A. Michnik "lo importante es aprender a evitar las desgracias". Y es que en realidad, lo peor que le puede ocurrir al sector es convivir con la fatalidad como algo normal. Frente a eso, tiene razón R. Rolland cuando nos dice que es una fácil excusa de las almas sin voluntad. De momento, una profesora universitaria lagunera, Ana M<sup>a</sup> García Pérez, ha escrito este libro con la ilusión de combatir los fallos utilizando el arma de un sólido conocimiento.

José Ángel Rodríguez Martín  
Catedrático de Economía Aplicada  
Universidad de La Laguna

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**



**L**as grandes transformaciones acaecidas en los últimos años en todos los ámbitos de la empresa de los países desarrollados han sido generadas por múltiples causas, entre las que cabría destacar, la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías, los nuevos hábitos de consumo, los sistemas de información, etc., que han obligado a la empresa a buscar nuevas formas de competir. De esta manera, las técnicas de investigación relacionados con la empresa han tenido que ser replanteadas contando con la complejidad y la turbulencia de este nuevo marco competitivo.

La empresa agraria no ha sido ajena a esta dinámica, de tal manera que deja de ser la única responsable de la alimentación humana integrándose en una compleja cadena de producción y distribución de alimentos, el llamado sector agroalimentario, en el que el desequilibrio de las partes se va haciendo cada vez más patente.

De esta forma, a partir de la década de los cincuenta comienzan a aparecer nuevos planteamientos que empiezan a no considerar a la agricultura como único aportante de alimentos. Así, la primera aportación conceptual en este sentido queda recogida en el término “agribusiness” (Davis y Goldberg, 1957) que contempla a la agricultura como un integrante más de la cadena agroalimentaria, de tal forma que cualquier variación en un punto de la cadena repercute en el resto.

Es un planteamiento con un carácter sistémico necesario para poder tratar el complejo y heterogéneo marco agroalimentario de los países desarrollados. A partir de este momento comienza a dinamizarse el campo de la economía agraria pero siempre desde una perspectiva macroeconómica, dejando de lado los estudios de la empresa agraria y sus formas de competir.

Al tratarse de una actividad que, por cuestiones, históricas, sociales, económicas y políticas, ha contado con mayores dificultades de desarrollo que el resto de las actividades económicas, y dada su importancia por la función que cumple, se podría afirmar que es tan necesario e incluso, si cabe, más urgente un planteamiento estratégico en este tipo de empresas que en el resto de los sectores económicos.

De esta forma, muchos países comunitarios han desarrollado una agricultura competitiva en la que ha influido tanto la dotación de factores naturales (suelos más fértiles y climas más húmedos) como la organización de los integrantes de la cadena agroalimentaria, donde la conducta de los agricultores ha conducido a procesos de concentración productiva y comercial (a menudo en forma de cooperativas) y mecanismos de coordinación (en ocasiones en forma de integración vertical) que ha mejorado sus valores añadidos, según palabras de Barceló et al (1995).

El objetivo último de este trabajo consiste en plantear las posibilidades de expansión de la empresa productora de papas y por extensión del sector agrario, el cual ha cumplido siempre un importante papel social y económico y que dadas sus características organizativas, de gestión y de mercado, se encuentra en una fase regresiva, aunque contando con importantes potencialidades.

Debido a la gran fragmentación del sector, se plantea la necesidad de llevar a cabo una integración horizontal<sup>1</sup> del mismo que le permita dotarse de los recursos y capacidades necesarios para poder competir en el mercado, aportando un producto de mayor valor añadido del que se obtendría por parte del agricultor individual. Así, se plantean una serie de objetivos más concretos que conducen a la identificación de diferencias entre la situación de los agricultores individuales e integrados horizontalmente, con el fin de ratificar la necesidad de una organización horizontal y vertical en el sector seleccionado que le permita lograr y desarrollar ventajas competitivas sostenibles:

- OBJETIVO 1: La identificación de diferencias en la cadena de valor de los agricultores integrados y los individuales.
- OBJETIVO 2: La identificación de diferencias entre la percepción de los agricultores integrados y no integrados sobre las posibilidades que tienen sus actividades de valor de disminuir los costes o mejorar la diferenciación del producto.
- OBJETIVO 3: La identificación de diferencias entre las posiciones negociadoras de los agricultores integrados y los no integrados frente a sus clientes y proveedores.

---

<sup>1</sup> El término "agricultor integrado horizontalmente" y "agricultor asociado" se van a utilizar indistintamente para hacer referencia a aquel agricultor que es socio de una cooperativa o de cualquier otra forma de organización asociativa (S.A.T., S.A., S. L....). De la misma forma se tratarán los términos "integración horizontal" y "asociacionismo".

Para lograr los objetivos establecidos se ha estructurado el trabajo en cuatro partes bien diferenciadas, la primera de las cuales describe y define el Sistema Agroalimentario (SAA) desde sus diferentes escuelas de pensamiento, con el fin de acercarnos al entorno de la empresa agroalimentaria actual en el que, tanto en los sectores de la industria y del comercio, como en el sector de suministros de medios de producción, dominan empresas cada vez más grandes y, en consecuencia, con un mayor poder de negociación con relación a la agricultura, actividad en la que siguen predominando las pequeñas empresas. Estas organizaciones colocan en el mercado un producto agrario, cada vez más diferenciado del producto alimentario.

Una vez delimitado el entorno específico de la empresa agroalimentaria, nos acercamos a la unidad fundamental del análisis que es la propia empresa agroalimentaria desde un enfoque de Recursos y Capacidades, identificando aquellos recursos propios de este tipo de organización para concluir con una tipología de empresas, teniendo en cuenta la cantidad de fases que desarrollan dentro de la cadena de producción y el tipo de empresa que la acometen.

En la segunda parte del trabajo de investigación se justifica la utilización e integración de tres instrumentos de análisis estratégico, como la “filière” y la Estructura-Conducta-Resultado (E-C-R), que permitirán acercarnos al ámbito externo de la empresa agroalimentaria en todas sus dimensiones y la Cadena de Valor, al ámbito interno; para detectar las fuentes de ventajas competitiva en las que basar sus estrategias. Todos estos instrumentos tienen una base común, más o menos clara, en la Organización Industrial.

La tercera parte nos proporciona el marco institucional que delimita y justifica nuestro análisis, aplicando para ello el paradigma E-C-R al sector agrario y concretamente al subsector de la papa en Tenerife, con el fin de hacer una descripción de las características estructurales del mismo, partiendo de información secundaria procedente de organismos oficiales. Además, se va a utilizar, como fuente de información primaria, encuestas hechas a los agricultores de papas de Tenerife, para acercarnos a su ámbito interno y a la filière de la papa en esta isla, entendiendo que éstos se deben asociar en cooperativas o cualquier otro tipo de organización agraria que les permita dotarse de los recursos necesarios y alcanzar un determinado poder de negociación frente a las grandes empresas del mercado y así validar las hipótesis planteadas y con ello lograr los objetivos establecidos.

Finalmente, tras el tratamiento estadístico de los datos y el análisis de los resultados obtenidos de la investigación, se vierten conclusiones encaminadas a llevar

a cabo una integración horizontal y vertical del subsector de la papa en Tenerife; para terminar proponiendo recomendaciones estratégicas en el ámbito corporativo, de negocio y funcional, que permitan convertir al subsector en competitivo.

## **PARTE I**

# **LA FUNCIÓN DE LA EMPRESA AGRARIA EN EL SISTEMA AGROALIMENTARIO**



**CAPÍTULO II**

**EL SISTEMA AGROALIMENTARIO**



**L**as profundas modificaciones del sistema de producción, circulación y consumo de bienes y servicios que los países occidentales han sufrido en las últimas décadas, han transformado los procesos productivos y comerciales de las empresas. La agricultura no ha sido ajena a esto y como resultado la cadena de producción de alimentos se va haciendo cada vez más compleja, mientras la industria y los servicios van adquiriendo mayor peso. Como consecuencia los conceptos, instrumentos y los métodos de análisis del sector agrario han ido variando dejando de lado la perspectiva exclusivamente “agraria”, que ya parece insuficiente.

Este cambio de escenario origina la necesidad de buscar un nuevo marco de análisis para la Economía Agraria, de esta forma Davis y Goldberg, en el año 1957, introdujeron el concepto de “agribusiness” para referirse al conjunto de las actividades relacionadas con el sector agrario y destinadas a satisfacer las funciones alimentarias de la sociedad, por tanto, se trata de un concepto aplicable principalmente a la época actual y a los países desarrollados con economía de mercado.

Los autores apuntan que “agribusiness” significa la suma total de todas las actividades relacionadas con la producción y distribución de inputs para la agricultura, operaciones en las explotaciones agrarias; y el almacenamiento, procesado y distribución de productos agrícolas.

La hipótesis general que está en la base de su estudio dice que los llamados problemas agrarios relativos al segmento de alimentos y fibras de la economía son de “agribusiness” más que agrícolas y, por tanto, que tales problemas deberían ser tratados desde una perspectiva de “agribusiness” más que desde una perspectiva agrícola.

En la literatura castellana, el término anterior, se podría hacer coincidir con el de “Sistema Agroalimentario” (SAA) que considera el proceso de producción de alimentos como un todo sistémico, en el que las diferentes etapas de producción y distribución de los productos agrarios y de sus derivados están interrelacionadas entre sí y en las que la modificación de una variable en cualquier punto del proceso repercute en el resto de la cadena agroalimentaria.

A partir de este momento se genera un dinamismo conceptual en la literatura económica, relativa al sector agrario, orientado a tratar de analizar de manera integrada las distintas etapas del sistema agroalimentario, considerándolas dentro del sistema económico en el que están inmersas. De esta forma el concepto es difundido y aceptado de manera progresiva, sobre todo en los países desarrollados.

La segunda aportación conceptual significativa es la de Malassis (1979) que define el Sistema Agroalimentario como el conjunto de actividades que concurren a la producción y distribución de los productos alimentarios y, en consecuencia, al cumplimiento de la función de la alimentación humana en una sociedad determinada.

Malassis (1973), desde una perspectiva muy parecida a la de Goldberg, consideró que el Sistema Agroalimentario de las sociedades industrializadas comprende cuatro subsistemas:

- a) El correspondiente a las empresas que abastecen a la agricultura de los respectivos servicios y medios de producción (d'amont).
- b) El subsector agropecuario.
- c) El subsector de las industrias agrícolas de transformación (d'aval).
- d) El subsector de la distribución de alimentos (d'aval).

En definitiva, el Sistema Agroalimentario queda integrado por tres sectores básicos que, según Caldentey (1993), aparecen de forma unánime en todas las clasificaciones encontradas:

- Agricultura.
- Industria Transformadora de productos Agrarios.
- Comercio de distribución de productos agroalimentarios.

Hay autores que no incluyen a los consumidores dentro del SAA sino que junto al sector para-agroalimentario, que abastece los bienes de equipo e intermedios y los servicios necesarios para el funcionamiento del sistema, lo consideran fuera del mismo aunque íntimamente relacionados con el, como Sanz y Mili (1994). Nosotros incluiremos en el SAA al consumidor final, por su importancia, teniendo en cuenta el papel que juega a la hora de aceptar y valorar el producto que adquiere en el mercado.

Finalmente, algunos autores incluyen como nuevo sector del SAA el de la restauración, dada la importancia que está adquiriendo en los países desarrollados las comidas fuera de los hogares. Entre las diversas modalidades destaca el consumo colectivo en instituciones (comedores de empresa, colegios, hospitales, etc.), así como las cadenas de restaurantes de comidas rápidas, catering, etc.

## **II.1. LA ECONOMÍA AGROALIMENTARIA Y SUS ESCUELAS DE PENSAMIENTO**

La Economía Agraria que podemos llamar tradicional nace, según Caldentey (1998), en el siglo XIX y continúa en la primera mitad del siglo XX. En un principio era considerada como una rama de la Agronomía, aunque a partir de cierto momento comienza a aproximarse a la Teoría Económica, pero aceptando sus principios con reservas.

Hay que destacar, entre 1950 y 1965, la gigantesca obra de O. Heady y su equipo de la Universidad de Iowa, sobre diversos aspectos cuantitativos de la teoría de la producción agraria y la gestión de explotaciones (Caldentey, 1998). Este autor opina que se trata del texto de Economía Agraria en el cual se aplican de una forma más completa los principios de la Teoría Económica ortodoxa (paradigma neoclásico) a la agricultura.

La década de los cincuenta marca el período de maduración de la Economía Agraria como rama científica, que alcanza su máximo esplendor durante los años sesenta con gran profusión de autores y obras, revistas especializadas y organización de eventos científicos sobre esta disciplina, que hasta ese momento se había desarrollado como una rama de la Economía general.

En un cierto momento, el objeto de estudio de gran número de economistas agrarios se amplía en dos sentidos, según Caldentey (1998), por un lado se amplía en sentido horizontal hacia el mundo rural al que pertenece, en gran parte, creándose una disciplina conocida por economía del desarrollo rural, y por otro se amplía en sentido vertical hacia el llamado sistema agroalimentario (agribusiness), planteamiento más vigoroso y realista que los anteriores.

A partir de este último concepto comienzan a surgir dos grandes escuelas de investigación, la francesa (a la que pertenece Malassis) y la anglosajona-americana (a la que pertenece Davis y Goldberg), que han estudiado la Economía Agroalimentaria y el Sistema Agroalimentario. Aunque en ambos casos subyace el concepto del funcionamiento integrado e interdependiente de las etapas de la cadena alimentaria, se tienen en cuenta puntos de partida y objetivos muy diferentes. La escuela francesa se apoya en la "Teoría de la Agroindustrialización" con

clara influencia marxista, mientras que en la escuela anglosajona-americana se aplica la metodología subyacente a la “Teoría de la Organización Industrial”, con clara orientación al estudio del mercado.

La escuela italiana, que había venido siendo una extensión de la francesa, adquiere, a partir de 1950, personalidad propia con la abundante obra de Serpiere, Brizi y Medici. Y es esta escuela, según Calatrava (1985), la que propone la introducción de la Política Agraria dentro del Campo de la Economía Agraria.

Posteriormente surge la escuela latinoamericana que, como en el caso francés, coincide en su influencia marxista y en el concepto de sumisión del campesinado (Sanz, 1988).

Según Malassis (1973), precursor de la teoría francesa de la agroindustrialización, el sector agrario se capitaliza con posterioridad a otros sectores y mediante otras vías distintas a las previstas en un principio por la teoría marxista tradicional. Las dinámicas de capitalización del sector agrario se llevan a cabo por vías indirectas materializadas en las relaciones de intercambio entre las explotaciones agrarias y el resto de las empresas que actúan en la cadena agroalimentaria.

Sin embargo, fue Bain (1968) quien sistematizó las aportaciones de la escuela anglosajona-americana realizadas por sus predecesores (Mason, 1933) con relación a la Teoría de la Organización Industrial, estableciendo el paradigma “estructura-conducta-resultados” como el elemento básico de análisis y evaluación de los mercados, y para investigar cómo la estructura del mercado determina en gran medida la conducta del mismo, y a cambio, genera distintas modalidades de funcionamiento y resultados en el sector, entendiendo que se trata de una relación causa-efecto.

La base de este paradigma se encuentra en la idea de que el resultado depende de un conjunto de características estructurales del sector, como el grado de concentración, la diversificación, las barreras de entrada, la presencia de economías de escala y alcance y la diferenciación del producto. También se caracteriza por no aceptar la existencia de heterogeneidad entre las empresas de un sector industrial y por admitir que sólo sobrevivirán aquellas empresas que mejor se adapten al entorno en el que actúan.

Esta teoría parte de la idea del aprovechamiento de los fallos del mercado para obtener mayor rentabilidad, aspecto que compartimos en la medida en que los cambios del entorno pueden producir diferentes efectos en las empresas como consecuencia de las diferentes formas de aprovechamiento, adaptación y/o anticipación de las mismas al sector, situando así, en una posición competitiva fuerte frente a sus rivales, a aquellas empresas que con sus habilidades se adapten mejor a las condiciones ambientales.

Frente a este enfoque estructuralista, compartido por autores como Mason, Bain y Means, están los conductistas que entienden que es la conducta la que influye sobre la estructura y el resultado del sector, donde se incluyen Scherer, Shepherd, Andrews y Adams. Entendemos, al igual que Scherer (1980), que es una relación biunívoca en todos los sentidos, y es imposible determinar cuál de los integrantes del paradigma influye en cual, al encontrarse los tres elementos interrelacionados mediante un proceso de retroalimentación.

El planteamiento conductista da lugar, posteriormente, a la llamada “Nueva Organización Industrial” que hace hincapié en la conducta y en la que se aplica ampliamente la teoría de juegos no cooperativos, iniciada en los años cincuenta por Nash como continuación de la teoría de Von Neumann y Morgenstern. Esta teoría es matemáticamente muy consistente aunque, según el profesor Caldentey (1998), sus aplicaciones para la explicación de la realidad agraria y económica son limitadas.

Se puede afirmar que son Marion et al. (1986) quienes aplican las teorías de la Organización Industrial a la cadena agroalimentaria. Estos investigadores se nuclearon en uno de los más importantes grupos de trabajo sobre Economía Agroalimentaria en los Estados Unidos que se fundó con el nombre de MC-117, y se propuso como objetivo aplicar las Teorías de la Organización Industrial al Sistema Agroalimentario estadounidense. Aunque, realmente, fueron Clodius y Mueller (1961) quienes pusieron de manifiesto la utilidad de la Organización Industrial para la investigación en Economía Agraria. También se puede destacar, por su rigor científico al utilizar el paradigma estructura-conducta-resultado, a Campbell y Mayenga (1978). En España hay que destacar en esta línea los trabajos de Diez (1978), Briz (1980) y Caldentey (1988).

En el ámbito del Sistema Agroalimentario, la Teoría de la Organización Industrial ha sido ampliamente aceptada y aplicada como se ha indicado, sin embargo, la citada teoría tiene algunas limitaciones pues se centra en empresas que compiten entre sí vendiendo productos a los mismos compradores, es decir, como apunta Mili (1996) se trata de competencia horizontal, mientras que en el Sistema Agroalimentario surge también una importante problemática de competencia vertical.

También se podría apuntar lo estático de su planteamiento, en el que la relación que prevalece es de causa-efecto entre la estructura del sector y sus resultados, excluyendo a la conducta, y en el que el papel del directivo es una pasiva adaptación al entorno (Cuervo, 1996). Por lo que es necesario interpretar el paradigma en un contexto de empresas activas y estratégicas, considerando a los competidores potenciales, los productos sustitutivos y el poder negociador de prove-

edores y clientes como elementos de la estructura del sector que determinan su rentabilidad potencial, mientras que la competencia real dentro del sector representa a la conducta (Porter, 1980, 1985). De esta forma, pasa de ser una teoría sobre estructura de mercado y rentabilidad de sector a una teoría sobre la empresa y sus resultados (Porter, 1981; Lafuente y Salas, 1983).

Otra gran limitación del citado paradigma es la no contemplación de los aspectos internos de la empresa que se han convertido en el origen de las ventajas competitivas, entendiéndose que los entornos actuales presentan importantes indefiniciones, bien por el desarrollo tecnológico bien por la competitividad existente, por lo que es difícil que un sector actualmente sea refugio asegurado de buenos resultados para una organización; encontrándose gran parte de la explicación de las rentas superiores de las empresas en su capacidad de explotar sus recursos de forma única y, de esta forma, generar ventajas competitivas.

Así, partiendo de la heterogeneidad de las empresas, se hace necesario llevar a cabo un análisis interno de las mismas que permita detectar ese conjunto de recursos y capacidades reales y/o potenciales que sean fuente de ventaja competitiva y que determinen la estrategia que permita a la empresa obtener rentas superiores a las de sus competidores. Este planteamiento no excluye la necesidad de acercarnos al entorno para comprenderlo, sino que es complementario a este.

En España existen dos tendencias, según Calatrava (1985). Una que, recogiendo el camino abierto por Campomanes y Jovellanos, se ocupa de la Política Agraria y la crisis de la agricultura, y otra que trata de la Economía de la Empresa Agraria en la que podemos destacar la obra de Emilio López "Economía Agrícola" (1910) en la que se distinguen los cuatro aspectos siguientes:

- La explotación en su conjunto.
- Sus factores internos.
- Sus factores externos.
- El medio económico y social en el que la explotación se desenvuelve.

En esta obra hemos encontrado el primer precedente español del trabajo que aquí presentamos, aunque por desgracia los sucesores del autor mencionado y sus coetáneos no fueron capaces de crear una escuela española de Economía Agraria. Solo en la década de los setenta comienzan a aparecer ciertos indicios, aún embrionarios, de trabajos en equipo que ofrecen algunas esperanzas sobre el futuro de la Economía Agraria española. En este sentido se podría mencionar como

primera actividad sustancial la realizada en la cátedra de economía agraria en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Madrid, en donde hay que destacar las enseñanzas impartidas por los profesores José Vergara y Arturo Camilleri, según apunta Caldentey (1998).

Si escasos son los planteamientos de economía y empresa agraria en España, prácticamente inexistentes son los de Dirección Estratégica de Empresas Agrarias, que van apareciendo a cuentagotas en algunas universidades españolas.

## **II.2. INTEGRANTES DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO**

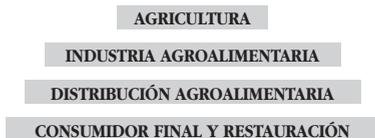
El primer paso del análisis competitivo será el acercamiento a los integrantes del Sistema Agroalimentario, después de haber expuesto la multidimensionalidad de la realidad actual agroalimentaria, por lo que partimos de cuatro componentes del Sistema Agroalimentario (cuadro nº 2.1), pues además de los tres aceptados por todos los autores (agricultura, industria y distribución agroalimentaria), consideraremos, además, al consumidor final por tratarse del elemento aceptante o rechazante de los productos ofrecidos por las empresas.

De esta forma, algunas características que delimitan los cuatro principales componentes del SAA son las siguientes:

1) El sector agrario está compuesto por las actividades económicas cuyo output son los productos primarios agrícolas, ganaderos y forestales. El destino de estos productos dentro del SAA es la Industria Agroalimentaria, en el caso de productos transformables, o bien la distribución alimentaria en el caso de los productos frescos, y la restauración.

La producción del bien alimentario ha dejado de ser una actividad preferentemente agraria para integrarse en un complejo sistema de producción y comercialización, en el que el sector agrario se convierte en un integrante más del Sistema Agroalimentario o Agribusiness (Malassis, 1979) y los sectores industriales y de servicios ocupan espacios económicos cada vez más amplios (Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1.985).

Este sector se va integrando lentamente en el proceso de desarrollo capitalista industrial, sobre todo mediante las relaciones de intercambio desigual, con la industria y la distribución (corriente abajo), debido principalmente a que mantienen sus rasgos de agricultura familiar al estilo tradicional, como apunta Mili (1996), y esto hace que sus modos de funcionamiento se alejen de las pautas de conducta de las empresas agroindustriales y de distribución.

**CUADRO 2.1. SISTEMA AGROALIMENTARIO**

Fuente: Elaboración propia

No existe, seguramente, ninguna explotación agraria aislada, por grande que esta sea, que tenga un peso específico importante frente a la industria y al comercio.

Aunque, para atender a la alimentación de la población actual, la agricultura ha tenido que incrementar su productividad aplicando modernas técnicas de explotación que le exigen la compra de factores de producción cada vez más complejos (maquinaria, fertilizantes, productos fitosanitarios, semillas...), especializándose en cada caso en aquellos productos en los que tiene ventajas comparativas con relación a otras agriculturas del país o de otros países. Además, la demanda de productos alimenticios y otros productos agrarios, es cada vez más exigente en lo que respecta a las características de aquellos, siendo necesario añadirles una serie de servicios tales como transformación, almacenamiento, transporte, envasado, etc.

Como ejemplo sirve el sector lácteo en España el cual, como apunta Caldentey (1988), no hace más de 50 años, producía leche de vaca en las granjas que se transportaba a los despachos de venta, adonde acudía el consumidor con un recipiente, o se transformaba en mantequilla, que se vendía en los mercados locales, o en queso que solía distribuirse hasta puntos más lejanos.

En la actualidad la leche de vaca, antes de llegar al consumidor, pasa por complejos procesos de elaboración que la transforman en una gran diversidad de productos que se presentan en envases variados, con marcas comerciales y que son objeto de otras acciones de producción y marketing, dando lugar a leches higienizadas, esterilizadas y UHT con envases de distintas dimensiones y de diversos materiales, leches deshidratadas, leches en polvo, quesos frescos, curados, fermentados, fundidos y mezclados con aditivos variados, yogures y otras leches fermentadas, batidos, postres variados elaborados con leche, etc. Algo similar ocurre con otros muchos productos agrarios.

Así, si hace doscientos años las necesidades de alimentación y de otros productos agrarios eran atendidas por la agricultura, con el apoyo de algún comerciante, actualmente estas necesidades son atendidas por el Sistema

Agroalimentario, que integra básicamente a la agricultura, a la comercialización y a la industrialización de producción agroalimentarios.

Además, el sector agrario está fuertemente relacionado con la industria química, mecánica y, por supuesto, con el mercado de capitales. Esta vinculación le confiere una relación de dependencia también corriente arriba y abastece, además, a otras industrias no alimentarias, como la industria farmacéutica, de madera y textil, pero estos apartados quedan fuera del interés de este trabajo.

Por otro lado, hay que aclarar que los productos agrarios pueden tener destinos diversos, como apuntan Caldentey y Gómez (1.993):

- Productos destinados a la alimentación humana.
- Productos destinados al reempleo en la agricultura.
- Productos no alimenticios destinados a la industria.

El interés de este trabajo se centra en los productos agrarios cuyo destino es la alimentación humana, quedando el resto de los destinos al margen del interés del mismo.

Paralelamente, cobra gran importancia la figura de la cooperativa, forma jurídica más generalizada en el sector agrario para comercializar y combatir la elevada atomización del mismo, aunque una gran mayoría de ellas tiene un volumen pequeño de ventas lo que hace que en general puedan ser calificadas como simples prolongaciones de las explotaciones agrarias, es decir, pequeñas empresas con escasa capacidad de negociación y que continúan siendo suministradoras de materias primas para las grandes industrias y el comercio alimentario.

Aunque hay que destacar la importancia que están adquiriendo las cooperativas de segundo grado, al tratarse de una forma de crecimiento de estas entidades que supera un posible límite natural de crecimiento de las cooperativas de primer grado. Un ejemplo de esto lo encontramos en los ranking de las mayores empresas de alimentación en los que de forma muy incipiente comienza a aparecer algún grupo cooperativo agroalimentario, como COREN (cuadro nº 2.2).

En lo que se refiere a productos o actividades de las que se ocupan estas grandes cooperativas, cobra gran importancia el sector hortofrutícola y el sector de piensos y producción ganadera.

En la actualidad, una de las actuaciones estratégicas de la política alimentaria española se orienta a la obtención de productos de alta calidad que puedan satisfacer las crecientes exigencias de los consumidores y que, al mismo tiempo, supongan una mayor diversificación de la oferta alimentaria. Dentro de esta política, la protección de alimentos a través de las Denominaciones de Origen puede

contribuir eficazmente a resolver los problemas de los mercados excedentarios, al igual que la promoción de productos desarrollados a partir de métodos de agricultura ecológica.

2) La Industria Agroalimentaria (IAA) o sector de transformación, es el sector que agrupa al conjunto de operaciones de transformación, conservación, preparación y acondicionamiento de productos agrarios o de consumos intermedios de origen agrario, efectuadas en unidades de producción industrial (los productos agrarios constituyen aproximadamente el 60% de los costes de las industrias alimentarias, según Viladomiu et al., 1995).

El conjunto del sector podría ser dividido funcionalmente en actividades de primera y de segunda transformación (o incluso de sucesivas elaboraciones), según que sus insumos provengan directamente del sector primario o bien de otras empresas agroindustriales. Desde el punto de vista organizativo y espacial, el primer tipo está más cerca del sector agrario y el segundo de otras industrias manufactureras. Otra división muy utilizada es la que divide a la industria alimentaria en subsectores según el tipo de materia prima utilizada.

En los últimos años, el aumento de la concentración del sector de la industria alimentaria en casi todos los países desarrollados, impulsado por las grandes empresas, junto con la presencia de unas marcas sólidamente introducidas en estos mercados maduros, fuerzan a las empresas que pretenden alcanzar una cuota de control a comprar empresas existentes, es decir, eligen la vía de crecimiento externo, en lugar de interno.

Aunque no sólo se han dado fusiones y adquisiciones, sino que también han proliferado los acuerdos de cooperación dentro de la cadena de valor y las alianzas, tomando éstas frecuentemente la forma de joint-ventures (Viladomiu et al., 1995), aunque este fenómeno se percibe aún de forma incipiente si lo comparamos con otros sectores de la economía.

Actualmente, los motivos de esta concentración no se encuentran en los requisitos tecnológicos de fabricación, sino más bien en factores vinculados a la información, a las estrategias de marketing o al control de canales y redes de distribución (Sanz, 1997), factores que son susceptibles de presentar fuertes rendimientos a escala.

La situación varía según el grado de transformación, pues las grandes empresas se centran principalmente en el grupo llamado “industrias de segunda transformación”, que se caracterizan por ser multinacionales que ofrecen productos envasados, muy elaborados, con marca y cada vez más diversificados, mientras que en el grupo de “industrias de primera transformación” sigue teniendo más impor-

tancia relativa las pequeñas y medianas empresas o las empresas artesanales; aunque existen bastantes excepciones en ambos grupos: azúcar, aceite..., son industrias agroalimentarias de primera transformación grandes, mientras que industrias de 2ª transformación con poca concentración pueden ser las de pan y de leche en mercados locales.

En España el nivel de dualismo en este sector es importante pues las grandes empresas conviven con pequeñas iniciativas de tipo artesanal cuyo nivel de desaparición en los últimos años ha sido notable al verse sometidas a una fuerte competencia. El peso de estas últimas en la estructura de la industria es importante dando lugar a un sector atomizado, que debe de continuar por la vía de la concentración si pretende ser competitivo.

La industria alimentaria española ocupa, por ventas, el quinto puesto en Europa, y, con el 20% del total de la producción industrial, constituyen el primer sector de la industria manufacturera en España. Se trata de una actividad que aporta el 15% del valor añadido, y emplea al 17% de la mano de obra. El número de empresas de la industria alimentaria española en 1996 fue de 37.857 de las que el 39,94% corresponde al subsector de pan y pastelería fresca, seguido de cárnicas (11,29%) y vinos (9,56%). La importancia de las empresas que operan en el sector es diferente en función de la comunidad autónoma analizada, destacando Andalucía con el 17,63%, Cataluña con el 13,88%, Valencia con el 10,25% y Castilla y León con el 9,07% (FIAB, 1998).

En el pelotón de cabeza español, según Maté (2000 (a)), se hallan empresas ligadas a grandes grupos multinacionales extranjeros como Nestlé, Coca-Cola, Pepsico, Unilever, Moyresa, Domecq, Cargill, Koipe o Danone. Pero junto a estos grupos, en unos niveles de facturación similares, se hallan otros con mayoría de capital nacional como Ebro Agrícolas, Agroalim, Campofrío, Puleva, Leche Pascual o Pescanova (Cuadro nº 2.2).

Mientras que en una primera fase de desarrollo del Sistema Agroalimentario, la Industria Alimentaria se convirtió en el elemento central en la toma de decisiones del sistema, posteriormente la distribución ha impuesto a menudo su hegemonía en los mercados alimentarios. De este modo, los agricultores han sido los grandes agentes pasivos de estas relaciones desiguales.

**CUADRO Nº 2.2. RANKING DE GRUPOS DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA  
1996-1997 (Millones de Ptas.)**

<b>EMPRESAS</b>	<b>FACTURACIÓN 1996</b>	<b>FACTURACIÓN 1997</b>
Nestlé España	229.253	241.579
Cía. Serv. de Bebidas Refresc. S.L.	170.000	189.000
Nestlé España S.A.	174.884	172.140
Ebro Agrícolas, Cía. de Alimentación S.A. (Gr.)	160.121	168.307
Agroalim S.A.	154.450	166.639
Unilever España S.A.	150.594	156.876
Campofrío Alimentación S. A. (Gr.)	89.841	113.276
Moyresa, Molturación y Refino, S.A.	13.809	110.035
Koipe S.A. (Gr.)	100.575	103.312
Danone S.A.	86.904	99.263
Ebro Agrícola, Cía. de Alim. S. A. (Gr.)	96.682	96.462
Pedro Domeq S.A. (Gr.)	84.741	90.051
Leche Pascual S.A. (gr.)	81.500	89.160
Cargill España S.A.	96.036	88.227
Cobega S.A.	46.497	83.000
<b>Coop. Orensanas (COREN)</b>	<b>71.488</b>	<b>80.925</b>
Corp. Alim. Peñasanta (CAPSA)	69.989	78.500
Nutreco España S.A.	67.784	77.242
Grupo Panrico-Donut	67.000	72.000
Casbega S.A.	64.007	69.644
Mahou S.A.	61.484	66.909
United Distillers and Vintners España S.A.	58.200	65.447
Pescanova S.A. (Gr.)	63.911	65.323
Aceites Carbonell S.A.	60.575	63.271
Grupo Cruz Campo S.A.	60.000	61.200

Fuente: Anuario de El País, 1999, en Jonson y Scholes (2000)

3) El sector de Distribución Alimentaria comprende las actividades comerciales que median entre las funciones productivas de bienes agrarios y agroindustriales (sector agrario e industria alimentaria) y el consumidor final, las cuáles añaden al producto agroalimentario las características de accesibilidad y ahorro de tiempo, fundamentalmente.

La subdivisión más general del sector se concreta en el comercio mayorista (mercados de origen, cash and carry, mercados en destino...) y el comercio minorista (hipermercados, supermercados, autoservicio, tiendas de ultramarinos...), aunque existen al menos dos figuras importantes que pueden no adscribirse a ninguno de los anteriores, como son las centrales de compras y las cooperativas agrarias de comercialización ya mencionadas.

Los sistemas distributivos han ido experimentando con el tiempo un elevado grado de dinamismo y una progresiva estandarización de las técnicas utilizadas, incorporando nuevas tecnologías y modos organizativos para su funcionamiento. Al mismo tiempo, se encuentran ante el imperativo de satisfacer a un consumidor multiperfil y de administrar unas relaciones con la industria cada vez más complejas y delicadas, como apunta Mili (1996).

De esta forma, uno de los puntos conflictivos que separan la distribución y la industria, según el mismo autor, radica en los plazos y condiciones de pago. Los plazos con que los distribuidores pagan a sus proveedores se consideran exagerados, sobre todo, si estos aplazamientos se comparan con la frecuencia de rotación de las existencias. Como ejemplo, basta señalar que siete de las principales cadenas de distribución pagaban en 1991 a más de 100 días, cuando la frecuencia media de rotación de sus stocks se situaba en torno a 30 días.

Los establecimientos tradicionales y autoservicios han perdido en España, entre 1985 y 1992, la mitad de su cuota de mercado pasando del 61% al 30%, mientras que los grandes hipermercados hacían lo contrario al incrementar su participación del 14% al 28%. Por último hay que destacar la reciente proliferación de las cadenas de discount (cuadro nº 2.3).

La concentración de las grandes cadenas de distribución es tal (cuadro nº 2.3 y 2.4) que el poder de negociación se ha ido trasladando en los últimos años hacia esta última fase de la cadena alimentaria, sin olvidar que coexisten con tiendas tradicionales, muchas de las cuales están abocadas a desaparecer.

Sin embargo, importantes empresas de distribución, sobre todo los grandes establecimientos minoristas, no son exclusivamente alimentarias pues integran progresivamente una mayor gama de otra serie de productos (Sanz y Mili, 1994).

**CUADRO Nº 2.3. EVOLUCION DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA TIPO DE COMERCIO ALIMENTARIO SEGÚN CUOTA DE MERCADO EN ESPAÑA. (en porcentajes)**

<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>1976</b>	<b>1985</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1998 (*)</b>
<b>Tradicional y autoservicios</b>	86	61	41	30	18
<b>Supermercados</b>	8	25	43	35	32
<b>Hipermercados</b>	6	14	16	28	35
<b>Discount</b>	-	-	-	7	15

Fuente: Nielsen  
(\*) Previsión

La tendencia de los lugares de compra de productos alimentarios en los últimos años se mantiene, bajando ligeramente el peso de las tiendas tradicionales y ganando posiciones los supermercados, mientras que los hipermercados continúan en la situación de estabilidad de los últimos tiempos tras la fuerte expansión tenida con anterioridad (Maté, 2000 (b)).

**CUADRO Nº 2.4. PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA (1999)**

<b>EMPRESA</b>	<b>Facturación en millones de Ptas.</b>	<b>Cuota de Mercado (%)</b>
<b>PRYCA/CONTINENTE</b>	1.390.000	23,0
<b>EROSKI</b>	570.000	9,5
<b>ALCAMPO</b>	450.000	7,5
<b>HIPERCOR (El Corte Inglés)</b>	400.000	6,6
<b>MERCADONA</b>	364.000	6,1
<b>CAPRABO</b>	164.000	2,7
<b>UNIGRO</b>	149.000	2,5
<b>SUPERDIPLO</b>	145.000	2,4
<b>GADISA</b>	92.000	1,5
<b>LIDL</b>	91.000	1,5
<b>RESTO</b>	3.815.000	36,7

Fuente: Maté (1999)

Mientras, en la actualidad, la tienda tradicional se hace fuerte en los productos frescos y se hunde en los secos, los supermercados han frenado la carrera de los hipermercados y sacado, además, la delantera. En el conjunto de las compras de los hogares en alimentación, las tiendas tradicionales bajaron su cuota de mercado del 32'9% al 31'5%; los hipermercados pasaron del 17,3% al 17%; mientras los supermercados pasaron del 38,5% al 39,9% (Maté, 2000 (b)).

Se debe apuntar que las profundas modificaciones observadas tanto en la industria alimentaria como en la distribución, han sido posibles gracias a la aplicación de los avances tecnológicos, principalmente de la informática en el sector de los servicios, de la evolución de las formas organizativas y de los avances en los procesos de automatización de la producción industrial, por citar algunos aspectos que han permitido que este sistema de relaciones correspondientes a la producción, circulación y venta de alimentos pueda responder rápidamente a un mercado que está en constante cambio (Caldentey y Morales, 1996).

De esta forma decrece la importancia de las economías de escala en la fabricación a favor de las economías derivadas de la eficiencia en las redes de distribución (Fanfani et al., 1991) (Green y Rochas do Santos, 1992). La finalidad es ahora responder, de forma rápida y flexible, a una demanda volátil y segmentada, recurriendo para ello los agentes a fomentar las relaciones interempresariales y a la externalización tanto de numerosas funciones relativas a la circulación de productos como de otros servicios a la producción (Sanz, 1997).

La industria agroalimentaria y el sector de distribución han convertido un mercado de competencia perfecta en un mercado, por un lado, oligopolista de demanda de cara a los agricultores y por otro, en un oligopolio de oferta de cara a los consumidores (Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1985). Antes se enfrentaban un elevado número de agricultores que producían un bien homogéneo y no diferenciado y un cúmulo de consumidores que les compraban sus productos, mientras que actualmente la industria alimentaria y, principalmente, la distribución poseen un elevado control sobre precios, características, cantidades y técnicas de producción utilizadas por el sector agrario y también condicionan, en gran medida, la capacidad de elección de los consumidores.

4) El consumo de alimentos y la restauración: Los dos grandes pilares del contenido de la economía agroalimentaria son los modelos de producción y los modelos de consumo. Los ritmos de cambio de la producción alimentaria se aceleran con relación a los ritmos de cambio del consumo alimentario. Por lo tanto, un elemento causal de estas transformaciones productivas del Sistema Agroalimentario

es la creciente orientación de los agentes del sistema hacia las etapas finales de la producción alimentaria, debido a su mayor proximidad a las señales emitidas por la demanda alimentaria.

En este sentido, la evolución del consumo alimentario tuvo una incidencia vital en la articulación del Sistema Agroalimentario durante las décadas de los sesenta y los setenta. Las cantidades globales demandadas de productos alimentarios fueron alcanzando altas cotas de saturación, teniendo en cuenta el lento crecimiento de la población de la Comunidad Europea, lo que ha ido determinando un grado considerable de inelasticidad en su demanda. Igualmente, el cambio en los hábitos de vida, centrados en un consumidor fundamentalmente urbano y en la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo, repercutió en unas necesidades de ahorro de tiempo en la preparación de alimentos en el hogar que reclamaban una creciente industrialización. En consecuencia, los consumidores solicitan, de forma creciente, menos productos procedentes directamente de la agricultura y más productos procesados por las industrias agroalimentarias (Rosa, 1.992)

Por lo tanto, se demanda progresivamente la incorporación de servicios añadidos a los productos, así como nuevas características derivadas de unas necesidades de normalización, higiene y seguridad alimentaria. Por ello, a medida que el producto alimentario se especializa, el valor que se le agrega es un valor de servicio (Green y Rochas, 1992).

De esta forma, se aprecia una creciente bipolarización del consumo alimentario en donde se manifiesta el avance de dos tipos de productos: unos alimentos de uso cotidiano, que incorporan cada vez con mayor importancia una dimensión de servicios, y otros destinados a la alimentación festiva reservada para días señalados. La lógica del consumo de ambos tipos de productos es sumamente diferente y genera una ampliación muy notable de la gama de productos demandados.

Además, en los últimos años el consumidor ha comenzado a personalizar más su demanda de alimentos, en función de aspectos como la salud, la edad, la calidad de los alimentos, la estructura y el tamaño de la unidad familiar. Todos estos factores originan nuevos y variados "nichos" de mercado que facilitan un fuerte dinamismo empresarial en un sector que, en términos generales, se enfrenta a una demanda de lento crecimiento (Viladomiu et al., 1995). Así, las empresas alimentarias tienden a producir para muchos segmentos del mercado en función de las características de las diferentes unidades de consumo, dando lugar a un incremento espectacular en la gama de productos, en nuevas líneas de productos: lights, enriquecidos...

En definitiva, “el proceso de globalización de la demanda final” no siempre genera un “consumidor universal” caracterizado por gustos homogéneos, sino que se va imponiendo cada vez más el consumo de bienes alimentarios complejos cuyas características específicas vienen definidas a menudo por los consumidores individuales (productos personalizados), que piden cada vez más cantidad y calidad en los servicios incorporados a los bienes alimentarios (Fanfani y Montresor, 1992).

Por lo tanto, los grandes cambios en la composición de la demanda están caracterizados por dos efectos de signo opuesto (Fanfani y Montresor, 1992):

- 1) A escala mundial, y en particular en Europa, los gustos de los consumidores de cada país tienden a homogeneizarse y determinan la formación de una demanda “global”.
- 2) Junto a esta demanda global, se observa también una progresiva segmentación de los mercados de bienes alimentarios determinada por la evolución de los estilos de vida y los cambios en las preferencias de los consumidores.

Estos efectos se suceden en el tiempo, comenzando el primero de ellos en los años cincuenta (en España una década después), coincidiendo con la hegemonía de la industria agroalimentaria, para posteriormente intensificarse el segundo hasta nuestros días, lo que justifica la incorporación de economías de red mucho más flexibles, en esta etapa.

Con relación a la restauración, un dato a destacar es que año tras año va ganando peso el volumen de gastos que se hace fuera de los hogares españoles. En 1994, de todo el gasto en productos alimenticios, el 76% se hacía para consumo en los hogares, mientras la hostelería y la restauración suponían un 22%. Cinco años más tarde, en 1999, los gastos en el hogar suponían ya solamente el 72%, mientras la restauración subió hasta el 26% (Maté, 2000). Esto constituye un claro ejemplo de la importancia creciente de este nuevo integrante del Sistema Agroalimentario.

Como conclusión, en el entramado del Sistema Agroalimentario el sector agrario ha ido perdiendo peso paulatinamente en favor de la industria alimentaria y, principalmente, de la gran distribución. En esto reside la justificación del sistema, desde el punto de vista de la economía agroalimentaria, con preferencia a una visión tradicional centrada en la agricultura (Rastoin, 1993).

### II.3. Producto agrario frente a producto alimentario

Son precisamente todos estos cambios en el marco del Sistema Agroalimentario los que han motivado una creciente diferenciación conceptual entre el producto agrario y el producto alimentario.

El producto agrario es simplemente el output de la producción agraria, mientras que el producto alimentario es el bien de consumo final resultante de someter al producto agrario a una serie de procesos de transformación y de añadirle toda una serie de utilidades. (Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1985).

En el gráfico nº 2.1 se aprecia la vinculación y, al mismo tiempo, la lejanía espacial de uno de los alimentos más populares, la hamburguesa, con la agricultura.

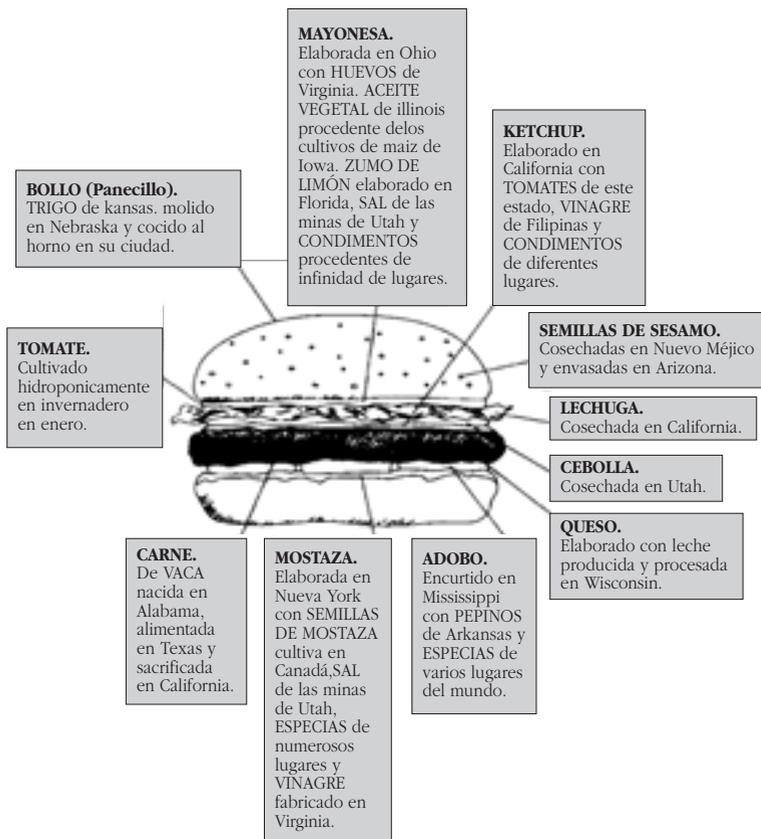
Así, a medida que el proceso de industrialización de la agricultura se consolida y el sector agrario se integra plenamente en el conjunto del sistema económico, el producto alimentario se diferencia cada vez más del producto agrario y esta diferencia será mayor o menor según el grado de desarrollo económico del país, región o zona geográfica, con la circunstancia de poderse encontrar en un mismo país o zona geográfica todo un abanico de situaciones diferentes, en lo que al desarrollo de este proceso se refiere.

El producto agrario cuenta con unas características peculiares: es un bien biológico, es decir, normalmente de carácter estacional, perecedero en alto grado y cuya producción está sujeta a fluctuaciones. Además, no está diferenciado y en una alta proporción sirve como materia prima para las siguientes fases de la producción (Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1985).

Mientras que las características que tiene un producto cuando sale del proceso de transformación o producto alimentario, pueden ser de tres tipos (Rodríguez Zúñiga y Soria, 1985):

- 1) Hace perder a la materia prima utilizada (output de las empresas agrarias) algunos de sus rasgos específicos como la estacionalidad, la variabilidad y su carácter perecedero.
- 2) Proporciona al producto agrario una elasticidad renta mayor que la que tienen los productos agrarios (incorpora al producto agrario una serie de tareas que tradicionalmente se realizaban en el seno del hogar, condiciones de higiene y seguridad alimentaria, un componente de normalización).
- 3) Diferencia el producto a través de un proceso de creación de marcas que, en definitiva, lo que hace es proporcionar al consumidor un elevado grado de información a la hora de realizar sus compras.

GRAFICO 2.1



Fuente: Jasper, 1978 y Ricketts y Rawlins, 2000.

El producto agrario sería, pues, el resultante del trabajo en el sector agrario, y a la vez el input principal para los sectores industriales y comerciales, en los que sufre una serie de transformaciones de las que resulta el producto alimentario que llega al mercado final. Por lo tanto, en la medida en que el producto agrario es sólo un bien intermedio, es necesario la participación de nuevos sectores para llegar al producto final, así se genera el concepto de Sistema Agroalimentario.

Como conclusión, en el sistema agroalimentario de los países desarrollados la agricultura propiamente dicha tiene un peso específico relativamente reducido, mientras que la industria y, principalmente, la distribución tiende a ser económicamente hegemónicas respecto a la actividad agrícola. En esto reside la justificación del sistema desde el punto de vista de la economía agroalimentaria, con preferencia a una visión tradicional centrada en la agricultura.

## **CAPÍTULO III**

### **LA EMPRESA AGROALIMENTARIA**



**L**a tardía y débil penetración del capitalismo en el sector agrario puede sin duda ayudar a comprender el retraso de la empresa agraria en España, salvo, quizás, en las áreas con una agricultura más directamente ligada al sector exterior, en particular el reborde mediterráneo y Andalucía (Núñez y Segreto, 1994).

Así, a diferencia de lo sucedido con la “empresa mercantil”, los principios de una economía rural no se formulan con nitidez hasta bien iniciado el siglo XVIII, con los fisiócratas; aunque en España la fecha de inicio fue más tardía (primer tercio del siglo XIX) si se compara con otros países europeos más avanzados, como Inglaterra o Francia (Núñez y Segreto, 1994).

La formación de la moderna empresa agraria en España no se consolida hasta el período de 1880-1920, para culminar en las décadas de 1955-1965, surgiendo una gran variedad de modelos, a causa de las distintas trayectorias impuestas por la diversidad geográfica y por las disparidades estructurales de las agriculturas en España.

La empresa agraria, considerada como el resultado final de la intensa penetración del capitalismo en la agricultura y la incidencia que en ella tuvo el proceso de industrialización, ha sido muy poco estudiada. La escasez de estudios empresariales de que adolece nuestra bibliografía se convierte en “raquitismo” cuando de lo que se trata es de la empresa agraria y si a ello se le añade la aplicación del enfoque estratégico, dichos estudios ya son prácticamente inexistentes.

En este reducido número de trabajos abundan los de carácter jurídico y de implicaciones de la legislación y la política agraria sobre el funcionamiento y la organización de la empresa. Este enfoque jurídico-legislativo resulta coherente, según apunta Barciela (1996), por una parte, con una agricultura atrasada y cerrada en un marco muy proteccionista, con un fuerte intervencionismo estatal; y por otra, con el escaso desarrollo de la ciencia económica y más particularmente de la economía de la empresa.

Este mismo autor destaca la escasa atención que las publicaciones oficiales han dedicado al tema de la empresa agraria. De hecho se puede afirmar que hasta la

publicación del primer Censo Agrario de España, correspondiente a 1962, no se disponía de ningún estudio nacional en el que se reflejara, aunque fuera de forma insuficiente y limitada, la realidad organizativa de las unidades de producción en la agricultura española.

El Censo de 1962 definía la explotación agraria (en ese momento las características de las organizaciones agrarias estaban más cerca de una explotación que de una empresa) como “cualquier extensión de terreno, en una o varias parcelas... que en conjunto formen parte de la misma unidad técnico-económica, de la que se obtienen producciones agrícolas, forestales, ganaderas o mixtas bajo la dirección de un empresario”, según Barciela (1996: 204).

A todo lo anterior se le suma la dificultad añadida de encontrar estudios sobre estrategias empresariales de la empresa agroalimentaria. Se puede destacar, entre otros, el análisis realizado por Parkhe et al. (1993), consistente en una aplicación del esquema propuesto por Porter al beneficio obtenido por las empresas distribuidoras de comida rápida. En una línea más general, Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1994) analizan la renovación existente en la industria agroalimentaria española.

En una óptica similar, el trabajo de Jordana (1994) también analiza la competitividad de la industria alimentaria española desde una perspectiva más macroeconómica centrada en el estudio del saldo comercial importaciones-exportaciones. Jahn (1991), realiza un estudio más centrado en los ajustes estratégicos de la empresa agroalimentaria en el entorno competitivo europeo.

Un trabajo intraempresarial del nivel de competitividad lo realizan Rodríguez Barrio y Buitrago (1992), centrandose su análisis en el estudio de la estructura de costes de la empresa e insistiendo sobre la relevancia de este tipo de enfoques en las empresas agroalimentarias. Ernest & Young (1993) ha presentado un estudio sectorial de la posición competitiva de la industria agroalimentaria basado en la estructura de competencia planteada por Porter. Gil et al., (1998) desarrollan un trabajo cuyo objetivo es analizar, desde un punto de vista microeconómico, las estrategias empresariales utilizadas por la industria agroalimentaria de Aragón y Navarra y sus factores de competitividad.

Como se puede apreciar, prácticamente todos los trabajos que tratan a la empresa agroalimentaria con un enfoque estratégico lo hacen a empresas industriales con mayor o menor grado de transformación, pero no se suelen encontrar trabajos que se acerquen a la empresa agraria con un planteamiento estratégico. Algunos de ellos, llevados a cabo en España en los últimos años, son el trabajo de Ferrer (1998), el de Mili (1996) y el de Torres (1998).

No hay duda de que se trata de una actividad, la agraria, necesitada de un planteamiento estratégico dada su situación y la aceleración de los cambios del entorno hacia mayores niveles de turbulencia y complejidad. Esto es lo que se pretende lograr en este trabajo de investigación y comenzaremos definiendo la unidad de análisis, la empresa agroalimentaria, tarea que incorpora no pocas dificultades a causa de las áreas marginales de esta actividad, entre otros motivos.

### **III.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA AGROALIMENTARIA**

A efectos de definir la empresa agraria, podemos preguntarnos si conviene formular la definición partiendo del concepto de subsector agrario y se llamará, por lo tanto, empresa agraria a la comprendida en el subsector agrario; o seguir un camino inverso definiendo el subsector agrario como conjunto de empresas agrarias una vez especificado el concepto de empresa agraria.

El primer camino seguramente es el más incómodo, según Caballer (1992), por la dificultad de precisar con cierto rigor el concepto de subsector agrario o actividad agraria en el plano estructuralista, más cerca de la estructura económica que de la economía de la empresa. A lo que hay que añadir las dificultades que existen actualmente a la hora de establecer los límites de un sector.

Además hay que tener en cuenta que para definir la empresa agraria actual es necesario considerar aquellas actividades transformadoras de productos agrarios y comercializadoras de los mismos; por lo tanto este tipo de empresa no puede ser encuadrada en el sector primario de la economía ya que realiza actividades de los tres sectores económicos.

Por lo tanto, este trabajo se ajusta más a la segunda propuesta que plantea definir la empresa agraria y una vez definida, el conjunto de las mismas constituirá el subsector agrario o agroalimentario. De esta manera, en el intento de precisar el concepto de actividad agraria se pueden distinguir las siguientes corrientes de opinión:

La primera define a la actividad agraria como aquella que utiliza de modo esencial el factor tierra para obtener productos vegetales o animales (Caballer, 1992). Esta definición tiene el inconveniente de excluir algunas actividades que se consideran típicamente agrarias, como son ganadería, bodegas, almazaras,... Excluye también los procesos de comercialización de productos del campo hasta la fase minorista, que se estudian con relación estrecha a los procesos de producción dentro de una óptica de mercadotecnia agropecuaria.

La segunda corriente define el término como aquella actividad que teniendo sentido económico, viene regulada por leyes biológicas (Caballer, 1992). También esta definición es criticada por su amplitud pues hay procesos de producción que se basan en leyes biológicas, como algunos de la industria farmacéutica, que no sería lógico incluir entre las actividades agrarias.

La tercera corriente define la actividad agraria como la suma de cinco componentes:

- El cultivo de la tierra.
- La actividad pecuaria.
- La actividad forestal.
- La comercialización de los productos generados por las actividades anteriores.
- Los procesos industriales que desarrollan tradicionalmente los agricultores.

Definición, ésta, un tanto ambigua por lo que respecta al último punto el cual podría interpretarse con más o menos restrictividad en función de intereses particulares, sobre todo en las áreas marginales como industrias conserveras, lácteas, de extracción de aceite de semilla, etc. (Caballer, 1992).

La cuarta corriente se caracteriza por:

- Obtención de productos perecederos.
- Demanda inelástica de los productos.
- Proceso de producción no controlado por el empresario al estar sujeto a incertidumbre en los rendimientos.

El segundo punto se podría ajustar a la demanda de muchos productos absolutamente necesarios y el tercero iría en contra de toda la disciplina en la que se basa este trabajo de investigación, pues partimos de la existencia de habilidades de la dirección de las empresas que las pueden colocar en una posición competitiva que les permitan obtener rentas superiores a la media, incluyendo ineludiblemente la incertidumbre en la toma de decisiones, como ocurre con todas las actividades empresariales que se acometen.

Y la quinta, es cualquier proceso organizado en el mundo rural para producir alimentos originarios y materias primas vegetales o animales (Alonso, 1996). Definición que coloca al mundo rural como núcleo de la misma, lo que deja de lado cualquier actividad agroalimentaria que no se desarrolle en este ámbito.

Tampoco evitaríamos la casuística, si quisiéramos definir la actividad económico-agraria por el destino de sus productos en el mercado del consumo. Aunque las empresas agrarias producen principalmente alimentos, no cubren toda la gama de alimentación, pues queda fuera de ellas el importante sector pesquero. En cambio, son fuentes características de primeras materias para industrias sin relación alguna con la alimentación, como la textil, la del calzado, la del corcho y la de la madera (Caballer, 1993).

Como se ha podido comprobar, es difícil definir de forma clara y tajante las características de la actividad agraria, pero no lo es tanto diferenciarla de las empresas industriales. Las características que permiten esta diferenciación, según la literatura francesa, son (Alonso, 1996):

- Dependencia del proceso de producción de factores incontrolables: lluvia, temperatura...
- Existencia de un factor de producción limitativo, que es inamovible en el espacio y que en el tiempo puede deteriorarse por una inadecuada utilización.
- Heterogeneidad de los productos obtenidos en los mismos procesos de producción desarrollados en empresas diferentes.
- Carácter perecedero de gran parte de los productos.
- Existencia de políticas gubernamentales que pueden eliminar o restringir el desarrollo de procesos de producción rentables para la empresa mediante la aplicación de medidas de políticas económicas.
- Distintas formas de tenencia del factor tierra (propiedad, aparcería, arrendamiento).
- Posibilidad de desarrollar procesos de producción múltiples mediante la utilización de los mismos factores de producción: multiproducción.
- Inelasticidad de la demanda de los productos agrícolas respecto de los precios y la renta.
- Proceso productivo con fuerte rigidez temporal.

La crítica que se le hace a este listado de características diferenciadoras de la actividad agraria es la de ser discutible el grado en el que algunas de ellas sean específicas de la agricultura.

También Barceló et al. (1995) señala las características que diferencian a la empresa agraria de la empresa industrial o de servicios, entre las que destaca su elevado número y tamaño heterogéneo, la fragmentación de su base territorial, la edad avanzada de sus titulares, la escasa implantación de sistemas de contabilidad y gestión, el elevado peso del trabajo familiar, el escaso poder negociador frente

a sus proveedores y clientes, las barreras de entrada reducidas, las barreras de salida elevadas, la escasa diferenciación de los productos y que sus objetivos económicos se apartan de la maximización del beneficio. Prácticamente todas las características apuntadas por estos autores son estructurales de la empresa agraria.

El profesor Henry B. Arthur de la Escuela de Negocios de Harvard (Ferrer, 1998) enumera las siguientes peculiaridades de la empresa agraria:

- a) Carácter perecedero de muchos de sus productos.
- b) Producción altamente estacional.
- c) Riesgos climatológicos.
- d) Amplios desfases en el tiempo que implican los procesos de producción.
- e) Problemas de normalización y selección, específicos de un número limitado de empresas, que pueden producir sus productos de acuerdo con unas especificidades muy parecidas.
- f) Sensibilidad de los productos alimenticios a temas como los de la salud y la dieta.

A estos elementos, ligados a los productos y a los procesos de producción, Ferrer (1998) añade factores estructurales tales como:

- g) Operaciones de explotación agraria ampliamente difundidas.
- h) La naturaleza de los mercados y las fuerzas que generan y producen no poca inestabilidad en los precios.
- i) La inexistencia de controles estables muy complejos.
- j) La gran importancia e incidencia del mercado internacional.
- k) Los amplios cambios tecnológicos que han dado lugar a una auténtica revolución en las medidas óptimas de las explotaciones agrarias, y en su número.

Hay que destacar, en este último listado de peculiaridades la incidencia en el proceso productivo y en el entorno de las empresas agrarias, olvidando aspectos organizacionales y estratégicos propios de este tipo de empresas.

Ballester (2000: 35) da una definición en la que identifica a la “empresa agraria con una unidad organizada de producción dentro de una estructura socio-rural, pero conectada a redes comerciales muy diversas, cuyo objetivo consiste en ofertar alimentos y materias primas obtenidos por el cultivo, la ganadería, las técnicas forestales y las técnicas agroindustriales, con un plan gestor, del que forma parte a menudo (aunque no siempre) la explotación del factor tierra”.

En esta definición se parte de la idea de la empresa agraria como unidad de producción, por lo tanto estamos utilizando la definición tradicional y restrictiva de empresa.

Guerra y Aguilar (1997: 27) definen a la empresa agraria o “agronegocio” como “una unidad de decisión que combina recursos naturales (tierra, agua, clima, etc.), humanos, capital, conocimientos (tecnología) e información para dedicarlos a producir bienes de origen vegetal, animal y/o a la transformación de los mismos en bienes intermedios o de consumo final para un mercado determinado y dentro de una operación rentable”, o bien “el agronegocio es toda empresa que busca la mejor rentabilidad posible, a partir de la utilización eficiente y racional de sus recursos”.

La segunda de estas dos definiciones se podría aplicar a cualquier empresa y se olvida de la dimensión social y organizativa de las mismas, existiendo para ello definiciones mucho más precisas y actuales, mientras que la primera es la más acertada y completa de las dadas.

Por lo tanto, a pesar de las especificidades de la actividad agraria (además de los riesgos generales a toda empresa, ésta ha de soportar los riesgos de naturaleza climatológica como vientos, lluvias, heladas, granizos, sequías...), las mismas definiciones utilizadas para la empresa genérica pueden ser adaptadas a las empresas que constituyen el subsector agrario. Por lo que se podría definir como “un conjunto de factores, entre los que predominan los naturales, coordinados y dotados de una estructura que en interconexión con el entorno, pretenden lograr unos objetivos, creando valor y utilidad para la sociedad, que en este caso se trata de satisfacer necesidades alimentarias”.

En suma, para Bel (1997), las empresas agrarias o agroalimentarias se ocupan del ciclo completo que va desde la producción de productos agrarios hasta la colocación de los productos en el mercado, pasando por el aprovisionamiento de factores productivos y por la transformación e incluso industrialización de los productos y por todos aquellos servicios y actividades que completan los anteriores.

Así, estamos hablando de empresas que utilizan como input (para productos transformados) o como output (para productos frescos) productos agropecuarios destinados a satisfacer la alimentación humana. Es por ello por lo que se va a emplear indistintamente el término “empresa agraria” y “empresa agroalimentaria”, al ser el destino de los productos agrarios la alimentación humana. Este trabajo se ha centrado en el segundo grupo de empresas agroalimentarias cuyos outputs no son transformados.

Una de las características típicas de la empresa moderna es la separación de la propiedad y el control de la misma y con ello la ruptura en la identidad de los objetivos empresariales. Este fenómeno no se ha producido con la misma intensidad en la empresa agraria al tratarse de empresas mayoritariamente familiares, en las que la propiedad y la toma de decisiones está sustentada por la misma persona. Aunque sí se ha dado en las industrias agroalimentarias de una determinada dimensión y en la gran distribución.

Globalmente, la actividad agraria genera menos riquezas que el resto de la economía, de tal manera que, en general, la renta por persona activa en la agricultura es menor que la renta por persona activa en otras actividades de la economía (Caballer, 1993). A lo que se puede añadir que, a escala macroeconómica, cuanto menor población activa dedicada a la agricultura tenga el país y menor peso de este sector en su PIB, mayor desarrollo económico del mismo y viceversa.

Así, la agricultura como actividad económica se adapta mal a la economía de mercado, de tal manera, que a medida que se va desarrollando la economía de un país la agricultura va perdiendo peso.

Aunque se podría, también, matizar que no es lo mismo ser empresario agrícola en zonas de grandes superficies de cultivo, fáciles de mecanizar, que ser productor en cultivos intensivos en zonas de minifundio, etc., existiendo diferencias sustanciales en cada uno de los casos.

Entre las causas que frenan el desarrollo de la agricultura para situarse en condiciones adecuadas en una economía moderna se encuentran, según Caballer (1993), las siguientes:

**1)** Aspectos que han impedido la consideración de la tierra como factor de la producción exclusivamente, entre los que cabe reseñar su vinculación tradicional al poder político, su consideración en amplias zonas como una inversión y como un bien de consumo interesante para los no agricultores y aspectos como el valor sentimental, la escasez de determinados tipos de tierras de un tipo concreto, las dificultades de acceso y comunicación... que pueden servir como muestra de las dificultades en la toma de decisiones económicamente óptimas.

**2)** Efecto negativo de la excesiva vinculación entre agricultura y alimentación, al tratarse, los alimentos de bienes de primera necesidad por lo que no pueden alcanzar precios muy altos.

3) Pérdida de capital humano que sufre la actividad agraria y que se dirige a otros sectores de la economía, a lo que se le añade la escasa neutralidad de este paso pues lo hacen los más jóvenes y preparados.

4) Rigidez de la oferta-precio que implica una reacción tardía frente a la evolución de los precios.

5) En la empresa agraria, a los riesgos generales de toda organización económica, se le suman los riesgos de naturaleza climatológica (vientos, lluvias, heladas, granizos...), que aunque son susceptibles de ser asegurados, proporcionan un cierto desanimo empresarial por la falta de certeza en la obtención de unos resultados satisfactorios cuando todo se ha realizado correctamente, lo cual se traduce en tres ideas (Caballer, 1.993):

- La incertidumbre en los rendimientos.
- Impide el desarrollo de una cultura empresarial de racionalidad en la toma de decisiones y en la eficacia en la gestión.
- Ambos efectos influyen, a largo plazo, en la mayor dificultad para aceptar innovaciones tecnológicas.

Efectivamente, en la empresa agraria la cantidad de producto final obtenido es una variable independiente de los factores que se emplean, además los costes de producción son aleatorios, debido a circunstancias exógenas a la propia actividad y a factores imprevisibles (Rivero, 1969).

A todo ello se añade el comportamiento errático de la demanda de la mayoría de los productos agrarios, generándose reducciones de los precios de ventas de los productos y, por consiguiente, de los ingresos, ante involuntarias oscilaciones del proceso productivo.

A pesar de todo esto, en el presente siglo se ha producido en España el tránsito de la agricultura tradicional a la agricultura moderna (Naredo, 1971 y García Delgado y Roldán, 1973) y los cambios más importantes a los que se ha tenido que enfrentar este sector han sido los siguientes (Barciela, 1996):

En primer lugar la incorporación de nuevas tecnologías procedentes de fuera del sector agrario, como ingeniería genética, informática, maquinaria, productos energéticos, abonos químicos y una amplia variedad de productos fitosanitarios. Ello ha significado también una creciente dependencia de la agricultura de las empresas industriales suministradoras de otros productos y una total dependencia

tecnológica con respecto a otros sectores, dado que el sector agrario no ha sido el protagonista del cambio tecnológico.

En segundo lugar, el sector agrario se ha visto sometido también a una creciente dependencia en el terreno de la comercialización de sus productos y, en definitiva, la parte del valor total de la producción agroalimentaria que queda en manos de los productores agrarios tiende a ser cada vez más reducida.

Por último, el conjunto de la producción agroalimentaria circula por unos canales de comercialización cada vez más complejos y sin posibilidad de control por parte de los productores agrarios. Hoy las posibilidades de negociación de los productores agrarios con el sector comercializador son mínimas

En definitiva, el proceso de modernización de la agricultura ha exigido y exige a los empresarios agrarios la adopción de importantes innovaciones tecnológicas procedentes de fuera del sector y organizativas, lo que unido a los cambios en los sectores agroindustriales y de distribución alimentaria, les ha conducido a una situación de fuerte dependencia en lo que se conoce como cadena agroalimentaria, con márgenes muy reducidos de actuación en el obligado y constante proceso de reorganización de las empresas que la componen.

### **III.2. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA**

Se acostumbra a agrupar, según Guerra y Aguilar (1997), a las características de la empresa agraria o producción agropecuaria en tres categorías: estructura y organización, riesgo e incertidumbre y grado de flexibilidad.

**1) Estructura y organización:** en términos generales, existe un gran número de empresas que a su vez están bastante dispersas y son muy heterogéneas y sus productos poco diferenciados; por ello tienen poca o ninguna influencia en el proceso de sus productos.

Coexiste un gran número de unidades campesinas, frecuentemente, familiares que se traspasan de generación a generación y que producen, generalmente, solo para subsistir (aunque en algunos casos comercializan algo de su producción), con grandes empresas con características oligopólicas, no sólo en su producción, sino en su transformación y comercialización con sus consecuentes implicaciones en cierto control de precios y, por ende, en su rentabilidad. Muchas de estas empresas son transnacionales.

**2) Riesgo e incertidumbre:** la producción agropecuaria está condicionada por los factores climáticos, además de tratarse de seres vivos que tienen un ciclo de producción determinado, lo que conlleva a la estacionalidad de la producción, con implicaciones en los precios y la rentabilidad de la producción. Los productos agropecuarios están sujetos al ataque de agentes biológicos o enfermedades, tanto en su fase de producción como en la de transformación y comercialización.

Por otra parte y como consecuencia de los factores mencionados y de la variabilidad en la fertilidad de los suelos, la aplicación de un paquete tecnológico dado, en dos años consecutivos, no es garantía de que se obtendrá la misma cantidad y calidad de un producto. Esto conduce a otras particularidades que es la variabilidad de la producción.

Todas las características anteriores tienen implicaciones en los precios de los productos, así como en la rentabilidad de las empresas, considerándose factores determinantes del riesgo y la incertidumbre de la producción agropecuaria. Otra característica inherente a este grupo es el carácter perecedero de los productos, lo cual causa, entre otros problemas, que la logística y la capacidad de transformación del producto a una forma menos o nada perecedera sean críticas.

**3) Grado de flexibilidad:** la estacionalidad, variabilidad y el carácter perecedero lo fijan ciertas reglas de la producción agropecuaria que la hacen poco flexible, es decir, que la empresa agraria tiene poca factibilidad para hacer ajustes en la operación de las empresas (especialmente en su fase de producción primaria), en respuesta a las condiciones del tiempo, de las políticas y otros factores, para reducir las fluctuaciones en los precios y, por ende, en las ganancias o utilidades de la misma.

De esta forma, con estas características y peculiaridades, la empresa agraria se convierte en la unidad central de este trabajo para desarrollar estrategias, laguna fundamental del planteamiento del entorno propuesto por la Organización Industrial que, sin rechazarlo, debe de ser complementado con la Teoría de Recursos y Capacidades que parte de la idea de la heterogeneidad de los recursos de las empresas actuantes en un sector.

Esta teoría tiene su origen en el trabajo de Penrose (1959), al que le han seguido numerosas publicaciones hasta la década de los noventa, en la que se ha convertido en uno de los planteamientos más utilizados actualmente por los investigadores de la Dirección Estratégica.

Durante los años setenta y gran parte de los ochenta la mayoría de los estudios sobre estrategias empresariales se centraron en el entorno sectorial de la empresa

como determinante de la obtención de rentas superiores, destacando las aportaciones de Porter, olvidando aspectos internos y organizacionales de la misma. Aunque estudios posteriores determinaron que sólo un 20% de las varianzas de las rentabilidades de las empresas era explicado por el efecto industria, quedando un 80% de dicha varianza sin explicación; también estos estudios muestran que la existencia de una gran heterogeneidad de resultados dentro de un mismo sector industrial es superior que las diferencias percibidas entre empresas de sectores distintos.

Todas estas evidencias empíricas demuestran que ciertas características únicas y específicas a cada empresa son de gran importancia para explicar su posición en el mercado.

Por lo tanto, en la década de los años noventa comienza a surgir un gran interés por el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y como determinante principal de su rentabilidad, por lo que llega a su auge esta teoría como respuesta a la necesidad de basar la estrategia de la empresa en sus competencias distintivas en lugar de hacerlo en el mercado, cada vez más difuso, abierto e interconectado.

Este enfoque engloba, según Mahoney y Pandian (1990), dos teorías, la Teoría de los Recursos y la Teoría de las Capacidades, que analizan un mismo problema desde dos perspectivas complementarias, estática la primera y dinámica la segunda. Las evidentes complementariedades entre ambas teorías permiten su integración, como aconsejan Amit y Schoemaker (1993).

Siguiendo a Camisón (1997), la tesis central de la Teoría de Recursos y Capacidades es la heterogeneidad de las empresas, nacida de las diferencias en la cartera de competencias básicas que posee. Por una parte, la ejecución por parte de la empresa de sus actividades requiere activos internos de naturaleza tanto tangible (activos físicos y financieros) como intangible (encarnados en recursos humanos y tecnologías). Por otra parte, la ejecución de actividades crea otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos de la empresa; o externos a ella, tanto tangibles (contratos) como intangibles (imagen de marca, relaciones y redes).

El rasgo común de los recursos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad (Lado et al., 1992; Kougth y Zander, 1992). Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, difícilmente imitables por terceros e insustituibles, lo que facilita la generación de

rentas de diferenciación o costes y apropiárselas (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Por lo tanto, y continuando con Camisón (1997), el enfoque emergente a la competitividad basado en la Teoría de Recursos y Capacidades, a la hora de explicar el éxito competitivo, desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa desde el aprovechamiento de fallos del mercado conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, a la asimetría inicial de recursos entre las empresas.

Así, desde este enfoque teórico, la principal tarea de la dirección consiste en identificar de forma anticipada aquel conjunto de recursos y capacidades cuyo desarrollo puede permitir alcanzar ventajas competitivas sostenibles y que generen rentas para la empresa (Grant, 1991; Ventura, 1994).

El gran número de trabajos y aportaciones que tratan de estudiar las imperfecciones del mercado utilizando el análisis económico y la complejidad del pensamiento estratégico han propiciado, según Ventura (1998), una cierta confusión terminológica todavía no del todo resuelta debido a las diferentes metodologías en los mismos, unos con un mayor contenido económico y formalización y otros de naturaleza más descriptivas, unos centrados en el contenido de la estrategia y otros preocupados en el proceso. Si bien afirma Ventura (1998) que el enfoque de los Recursos y Capacidades ha propiciado un marco conceptual que permite cierta aproximación entre el contenido de las decisiones estratégicas y el proceso. Aunque teniendo en cuenta las peculiaridades de este trabajo de investigación, se podría incluir dentro de las investigaciones de contenido tanto por sus puntos de partida como por la información utilizada (datos secundarios y estudios "cross-sectional").

No existe unanimidad en la elaboración de un inventario de los recursos de una empresa, aunque un buen inicio puede ser clasificarlos en (Grant, 1996):

- financieros
- tecnológicos
- físicos
- reputación
- humanos

Según Grant (1996), las características básicas de los recursos financieros son la capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos que determina su capacidad de inversión con respecto a los primeros recursos. Con relación a los recursos físicos sus características básicas son el tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo; localización y usos alternativos de terrenos y edificios; materias primas. Cuando se habla de recursos

humanos se hace en referencia al entrenamiento y experiencia de los empleados; su compromiso y lealtad y su adaptación. Con relación a la tecnología, hay que decir que incluye la tecnología en propiedad (patentes, secretos industriales, derechos de autor...), la experiencia en su aplicación (know-how), medios para la investigación y personal científico y técnico. El último recurso hace referencia a la reputación de la empresa frente a clientes, proveedores, acreedores....

También se pueden hacer agrupaciones de estos recursos, configurando el grupo de los recursos tangibles (físicos y financieros) y de los intangibles, que se pueden dividir a su vez en activos humanos y no humanos (tecnológicos, como patentes y organizativos como reputación).

En la empresa agraria se da una carencia de recursos humanos importantes al contar con mano de obra escasamente formada y empresarios sin preparación en técnicas de gestión empresarial, a lo que habría que añadir la avanzada edad de estos dirigentes. Consecuencia de esto es, entre otras, la inexistencia de recursos intangibles, como la reputación y la tecnología, basados principalmente en la información y en el conocimiento que poseen los individuos vinculados con la empresa y en los que la dirección y la organización interna representan un papel fundamental.

Según Arcas y Munuera (1998), la mayoría de los responsables de las explotaciones toman las decisiones en virtud de los conocimientos adquiridos por su experiencia y con fuertes dosis de intuición, demandando así menos información. Esta forma de actuar no parece ser la correcta para abordar los problemas planteados en un escenario cada vez más complejo y dinámico, que exige a la empresa un enfoque basado en la dirección estratégica.

Las empresas agrarias cuentan con los recursos físicos imprescindibles para sobrevivir y con relación a los recursos financieros, la organización agraria está muy subvencionada por distintos programas y administraciones públicas lo cual genera una doble lectura: por un lado es un sector con evidentes necesidad de apoyo; pero por otro lado, esta política de financiación puede generar actitudes pasivas, lo que da lugar, como apunta García Sanz (1994), a dos modelos de agricultor: el agricultor empresario (Pérez Díaz, 1983) que tenderá a parecerse cada vez más al modelo de empresario con estrategias bien diseñadas e implantadas y el agricultor subvencionado que estará más pendiente de los órganos administrativos que deciden y canalizan las subvenciones que de la estrategia productiva y comercial; aunque la línea divisoria entre ambos es probable que no sea tan clara ya que el agricultor empresario tratará, también, de recibir algunas compensaciones económicas de la UE y el agricultor subvencionado producirá algunos productos que puedan competir en el exterior.

Desclaude y Tondut (1979) señalan que para un mismo volumen de negocios la agricultura exige mayor inmovilización de capitales que la industria o el comercio, siendo necesario varios años para recuperarlos. Además, la actividad agraria presenta mayores limitaciones para la mecanización que la industria y, en muchas ocasiones, el reducido tamaño de la explotación y la estacionalidad de las producciones hacen que las instalaciones y la maquinaria sean utilizadas durante cortos períodos de tiempo, lo que conlleva a una infrutilización de las mismas y a una difícil amortización.

En definitiva, la reducida dimensión de la empresa agraria impide el logro de economías de escala que permitan reducir costes de producción. También impide el acceso a las nuevas tecnologías y a la especialización de las tareas, por lo que se resiente en el logro de sus objetivos. Además, y como consecuencia de este reducido tamaño, tiene escaso poder de negociación con proveedores y clientes. Y si el escaso dimensionamiento de las empresas agrarias es un obstáculo a la producción eficiente, este hecho supone una barrera aún mayor en el proceso de comercialización (Arcas y Munuera, 1998).

Otra forma muy útil de clasificar a los recursos es la que aportan Miller y Shamsie (1996) a través de la cual divide a los mismos en recursos basados en la propiedad protegidos de la imitación por derechos de propiedad, por ejemplo contratos a largo plazo que monopolizan factores escasos de producción; y recursos basados en el conocimiento protegidos por las barreras del conocimiento, como las habilidades técnicas, creativas de colaboración e integración de un equipo. A su vez sacan dos variedades de cada categoría: los recursos discretos que son los que están solos y tienen un valor más o menos independiente de sus contextos y los recursos sistémicos o atados que tienen valor porque sus componentes son parte de una red o sistema. Brumagin (1994) contrastó los recursos discretos y los recursos sistémicos, llamándolos respectivamente recursos elementales y recursos de alto nivel.

Como ya se ha indicado, los recursos no son productivos por sí mismos, pues las tareas requieren de la integración de grupos de recursos, es decir, de sus capacidades organizativas. Este término es definido por Grant (1996) como la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta y está constituida por grupos de recursos actuando juntos; y por Amit y Schoemaker (1993) como la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos para producir un fin deseado.

Muchas veces se usa el término “capacidad”, “habilidad”, “competencia”, “recurso organizativo”, etc., indistintamente, pero aunque se han realizado algu-

nos intentos para diferenciarlos, Hamel y Prahalad (1992) argumentan que la distinción entre los términos es puramente semántica.

Si en la empresa agroalimentaria existen deficiencias en recursos, principalmente intangibles, sobra decir que la coordinación de los mismos en forma de capacidades organizativas es muy escasa, por lo que está dotada de una situación vulnerable con respecto a la competencia, pues la Teoría de Recursos y Capacidades apoya la idea, generalizada en la actualidad, de que las verdaderas ventajas competitivas sostenibles las generan los recursos intangibles y las capacidades al estar estos fundamentados en complejas organizaciones e integraciones de recursos basadas en el conocimiento y por lo tanto, difíciles de adquirir y de imitar.

En el nuevo panorama competitivo, como apuntan Mehar (1996) y Pfeffer (1994), los factores tradicionales como costos en mano de obra, acceso a recursos financieros y materias primas y mercados protegidos o regulados, todavía pueden ofrecer una ventaja competitiva, pero en menor grado pues pueden ser superadas con cierta facilidad.

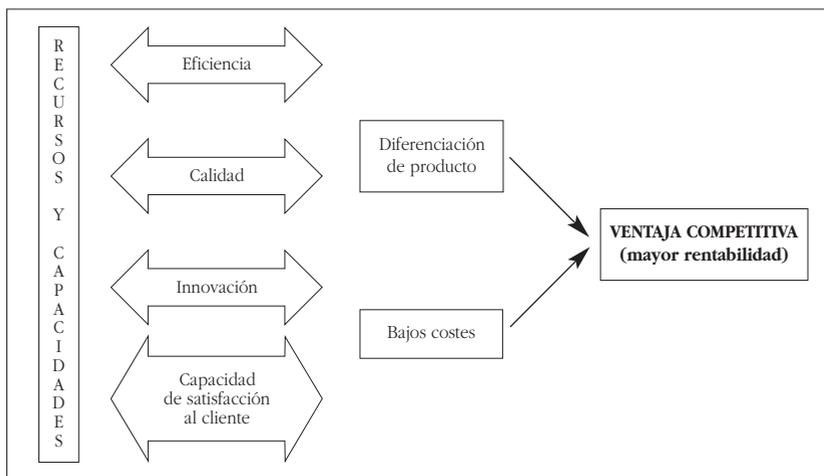
De esta forma, son los recursos intangibles y principalmente las capacidades de la empresa los que pueden contribuir en mayor medida al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial.

Los recursos y capacidades que permiten a la organización obtener ventajas competitivas reciben el nombre de recursos críticos (Wernerfelt, 1984), factores estratégicos (Barney, 1991) o activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993).

Siguiendo a Amit y Schoemaker (1993) y a Grant (1996), se pueden establecer los siguientes ocho criterios para evaluar el carácter estratégico de los recursos y capacidades de una empresa: escasez, relevancia, durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, complementariedad y apropiabilidad. Aunque hay que apuntar que no existe unanimidad sobre los requisitos que deben de cumplir los recursos para adquirir su carácter estratégico, pues tanto los anteriores autores, como Grant (1996), Barney (1991) y Peteraf (1993) coinciden sólo parcialmente.

Como se ha podido comprobar, no existe un acuerdo generalizado sobre las distintas clasificaciones de recursos, ni sobre las características de cada uno para ser generador de ventajas competitiva, ni tampoco hay una clara diferenciación entre capacidades y recursos; aunque en este trabajo vamos a entender que las capacidades son la forma en que los recursos se movilizan en forma colectiva y por lo tanto el modo en el que se acomete cada actividad en la empresa, y por recurso se entiende cualquier factor de producción que se encuentra a disposición de la empresa de forma individual.

CUADRO 3.1



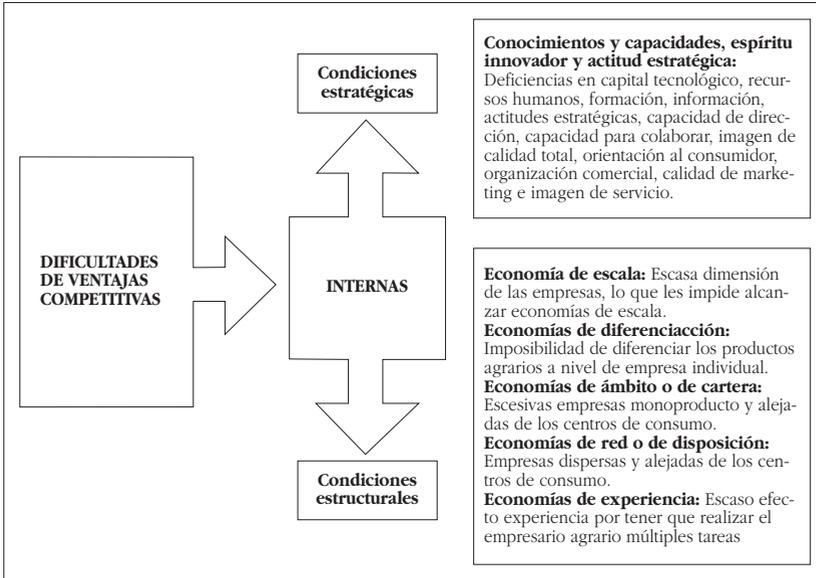
Fuente: Hill y Jones, 1996.

La forma en la que se utilizan los recursos y capacidades disponibles para alcanzar las distintas ventajas depende de cuatro factores genéricos que, aun teniendo en cuenta sus estrechas interrelaciones, se consideran separadamente, tal y como se aprecia en el cuadro nº 3.1.

- Eficiencia.
- Calidad.
- Innovación.
- Capacidad de satisfacción al cliente.

En la empresa agraria objeto de este trabajo, la meta estará en la calidad, la eficiencia y la capacidad de satisfacción al cliente para generar una diferenciación en el producto y con ello una ventaja competitiva sostenible y una mayor rentabilidad para el sector. Aunque cuenta con unas condiciones internas (también externas) que dificultan, aunque no impiden, el logro de ventajas competitivas, tal y como recoge el cuadro nº 3.2.

CUADRO 3.2



Fuente: Arcas y Munuera, 1998 a partir de Bueno (1995).

¿En la medida en que las capacidades representan una habilidad para resolver determinados problemas o hacer bien determinadas actividades, la empresa debe realizar un inventario de las actividades y problemas que es capaz de llevar a cabo o resolver. Para ello puede ser útil, según Grant (1996), Johnson y Scholes (2000), Hit, Ireland y Hoskinsson (1999), Hax y Majluf (1997), entre otros, clasificar las actividades a partir de la cadena de valor de Porter (1985), que va a permitir, en nuestro caso, establecer diferencias entre la cadena de valor de los agricultores asociados y los no asociados.

### III.3. TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS AGROALIMENTARIAS

La heterogeneidad de las empresas agrarias existentes es una realidad si se tienen en cuenta variables como disponibilidad de recursos, grado de transformación, dimensión, desarrollo tecnológico, titularidad del empresario, dedicación a la explotación, ámbito de actuación, localización, grado de integración horizontal o vertical, etc. Por ello son abundantes los estudios que han profundizado en

las clasificaciones de las explotaciones o empresas agrarias utilizando criterios más o menos variados.

Una clasificación tradicional, según el profesor Caldentey (1988), es la basada en la relación entre propiedad de la tierra y empresario, lo que da lugar a las siguientes formas: cultivo directo, arrendamiento, aparcería, otras formas y formas mixtas.

Otra clasificación encontrada se basa en las condiciones jurídicas del empresario, es decir, persona física, sociedad mercantil, entidad pública, entidad comunal, agrupación de producción, otras condiciones (Instituto Nacional de Estadística, 1984).

Malassis (1973) hace una clasificación muy relacionada con la anterior: artesanal, capitalista, pública y cooperativa, afirmando que en Europa ha dominado el carácter artesanal o familiar, aunque considera una evolución de esta última pasando de un modelo artesanal tradicional (o campesino) a un modelo artesanal modernizado o neo-artesanal.

A lo largo del tiempo ha existido un amplio debate, que todavía está abierto, en el ámbito académico y principalmente en el político, sobre las características, las ventajas e inconvenientes o la evolución de dos tipos básicos de explotación agraria: explotación familiar versus explotación capitalista o, en otras palabras, explotación pequeña versus explotación grande.

Por otro lado, si se cruzan las etapas que van añadiendo valor al producto (sin transformar) hasta llegar al consumidor final, con el tipo de empresa que genera dicho producto de forma integrada, obtendremos una tipología como la que recoge el cuadro nº 3.3:

**CUADRO Nº 3.3**

	<b>Compras inputs agrarios</b>	<b>Producción o Explotación Agraria</b>	<b>Distribución Ámbito local/regional</b>	<b>Distribución ámbito nacional</b>	<b>Distribución ámbito internacional</b>
<b>Explotaciones y microempresas agrarias</b>	X	X			
<b>Pymes agrarias</b>	X	X	X		
<b>Empresas asociativas agrarias (SAT, Cooperativas...)</b>	X	X	X	X	
<b>Empresas asociativas de 2º grado y superior y Empresas transnacionales</b>	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Aunque se pueden dar toda clase de formas de integración o de desintegración, como apunta Caldentey (1998). Cada fase de producción y comercialización puede estar a cargo de empresas especializadas o por el contrario las empresas pueden dedicarse a más fases del proceso productivo y comercial. También es frecuente que coexistan en un mismo sector las dos formas antes indicadas, es decir, empresas más especializadas y empresas más integradas verticalmente. Por otra parte, la situación puede cambiar a lo largo del tiempo como consecuencia de la evolución de las economías de escala y de alcance y de la evolución de los costes de transacción, entre otras cosas.

Un ejemplo significativo de la casuística antes mencionada lo encontramos, según Caldentey (1998), en el sector del aceite de oliva, en el cual existen las fases de: extracción del aceite a partir de la aceituna, refinado, envasado y comercialización, fases que pueden ser realizadas por empresas especializadas en una sola de ellas o por empresas que integran todas las fases. En el sector del vino existen las fases de obtención del mosto, fermentación, crianza y envejecimiento (en su caso), envasado y comercialización, coexistiendo también empresas especializadas con empresas integradas verticalmente.

## **PARTE II**

### **MODELOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**



## **CAPÍTULO IV**

### **LA "FILIÈRE" Y EL PARADIGMA E-C-R COMO INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA**



Las relaciones de interdependencia entre los distintos componentes del Sistema Agroalimentario se estrechan cada vez más a medida que se consolida el proceso de industrialización de la agricultura y aumenta el grado de integración del sector agrario en el conjunto del sistema económico. Las interrelaciones entre el sector agrario, la industria alimentaria y la distribución revisten múltiples formas, según Mili (1996), lo que ha dificultado la elaboración de un marco analítico suficientemente exhaustivo y generalizable a todas las actividades agroalimentarias.

La naturaleza de estas relaciones, continuando con Mili (1996), depende en gran medida de la capacidad negociadora de cada uno de los agentes participantes. Así por ejemplo, la organización de los agricultores en cooperativas u otras formas asociativas incrementa su capacidad de negociación frente a la industria alimentaria y/o el sector de distribución alimentaria.

A lo que hay que añadir que al tratarse de un sector maduro en el que la tasa de crecimiento se reduce, se produce un incremento de la intensidad de la competencia entre las empresas establecidas y se reducen las oportunidades para lograr ventajas competitivas. Ante esta situación, las opciones estratégicas deben ir encaminadas a conseguir una ventaja competitiva sólida o reorientar el campo de actividad de la empresa, opción esta que no ha sido barajada en este trabajo por entenderse que existe la posibilidad de generar una ventaja competitiva, además de tratarse de un sector que no recibe fácilmente grandes cambios, como el que supondría la reestructuración o reconversión de la empresa.

Dada la creciente complejidad del Sistema Agroalimentario actual, se hace necesaria la utilización de un esquema metodológico que recoja las relaciones de interdependencia que se establecen entre los componentes y agentes del mismo. Existen una serie de trabajos cuya orientación es mayoritariamente microeconómico y su rasgo esencial estriba en que el análisis se lleva a cabo realizando una fragmentación del conjunto de las actividades agroalimentarias en torno a un determinado subsector, producto o rama de actividad. Esta matización facilita el análisis que se pretende realizar dada la cantidad de "velocidades" de desarrollo diferentes que llevan los distintos subsectores agrarios y su heterogeneidad.

#### IV.1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA “FILIÈRE”

En el contexto de esta corriente de estudios, destacan los trabajos que utilizan el enfoque de *filières*, cuyos antecedentes se encuentran en el ámbito anglosajón y se inspiraron en una investigación de Goldberg (1968), en la que se sugiere una descomposición del Sistema Agroalimentario en una serie de subsistemas.

El esquema analítico de Goldberg (1968) constituye, en algunas ocasiones, una aproximación metodológica “ad-hoc” sin una base teórica suficientemente elaborada, lo que limita su capacidad explicativa y predictiva, así como la posibilidad de generalizar sus resultados. Como afirma Marion et al. (1986), los objetivos de un estudio de este tipo suelen limitarse a los aspectos meramente descriptivos. No suele profundizarse en la determinación de las relaciones causales y en el examen de las repercusiones sobre el resto de los sectores y ramas de la economía.

El esquema “*filière*” recoge muchos aspectos de los desarrollados por Goldberg (1968), aunque incorpora otros instrumentos analíticos específicos para responder a las cuestiones planteadas por la creciente complejidad de las actividades agroalimentarias.

Es un concepto desarrollado por los economistas agrarios franceses del Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) a principio de los años setenta y frecuentemente es considerado como la aportación francesa a la Teoría de la Organización Industrial que discurre, según palabras de Caldentey (1998), con personalidad propia frente a la escuela anglosajona.

Existen definiciones variadas de la “*filière*”, pero según Lauret (1983), su campo comprende cuatro conjuntos:

- El conjunto de las unidades de producción y de las empresas que concurren a la elaboración de un bien y a su distribución.
- El conjunto de los servicios exteriores a las empresas, que contribuyen a regular y a orientar la producción, los intercambios y el consumo.
- El consumo propiamente dicho.
- El conjunto de las relaciones verticales y horizontales.

Según el mismo autor, “una *filière* es la representación de un conjunto diferenciado y estructurado, centrado sobre un producto y relativamente aislable en el seno del sistema económico global”.

Montigaud (1992) define a la *filière* como “el conjunto de las actividades estrechamente relacionadas, ligadas verticalmente por su pertenencia a un mismo pro-

ducto (o a productos afines) y cuya finalidad consiste en satisfacer al consumidor" y considera que es un método general de investigación relacionado con el enfoque sistémico, la economía industrial y la gestión (marketing, análisis estratégico, etc.). Propone tres fases de análisis: en una primera fase se considera que se trata de un sistema cerrado, describiéndose las estructuras elementales y los subsistemas, en una segunda fase se analizan las relaciones entre empresas y en una tercera fase se analiza el comportamiento de las empresas en función de su estructura.

Según Morvan (1985), se pueden considerar distintos enfoques del término *filière* (el autor utiliza preferentemente el término *filière* de producción), sin que exista preferencia de un enfoque sobre los demás, sino que cada uno de ellos cumple determinadas funciones, como:

- a) Descripción técnico-económica.
- b) Disección del sistema productivo.
- c) Método de análisis de las estrategias de las empresas.
- d) Instrumento de política industrial.

De Bandt (Arena et al., 1991) añade un quinto enfoque:

- e) Elemento de la dinámica de los procesos productivos; se trata de un concepto más moderno relacionado con el también más moderno concepto de mesosistema.

Mili (1996: 56-57) lo define como "un pequeño sistema económico formado por un conjunto interdependiente de estructuras, recursos, normas, agentes y formas de organización, implicadas en la producción, transformación, distribución y consumo de un determinado producto o grupo de productos estrechamente relacionados".

Aunque se puede apreciar que existe un elevado consenso en cuanto a que es una fragmentación de la realidad económica en torno a un determinado producto o grupo de productos homogéneos, considerando todas las sucesiones de operaciones que van desde las fases primarias hasta el consumidor final; la última definición recoge de forma bastante acertada la cantidad de dimensiones que para nosotros tiene éste término y, por lo tanto, es aplicable como método de análisis externo combinado con el paradigma E-C-R. Aunque, como apunta Morvan (1985), en este trabajo va a servir de método de análisis de las estrategias de las empresas agroalimentarias.

La utilización del término “filière” se ha extendido ampliamente y ha sido considerado, dentro del campo de la Dirección Estratégica, por autores como Bueno et al. (1982), Menguzato y Renau (1991), Ventura (1994), etc.

Algunos de estos autores, como Menguzato y Renau (1991), definen la filièrè como una sucesión de actividades que permiten, a partir de materias primas, situar el producto terminado en poder del consumidor final (sea un producto industrial o un producto de consumo), tal y como queda reflejado en el cuadro nº 4.1 (adaptación de Oster (1990) por Ventura (1994)).

Al margen de la unidad de criterio en cuanto a definiciones generales, las interpretaciones específicas son numerosas y diversas. Mili (1996) las sintetiza en torno a cinco grandes concepciones:

La primera de ellas pone énfasis en la dimensión técnica y tecnológica de la cadena de operaciones implicadas en la transformación de una materia prima en un producto final. Esta concepción es demasiado restringida para el objetivo que se pretende lograr, que es un análisis estratégico del sector en el que actúa la empresa.

La segunda concepción se centra en el estudio de las eventuales relaciones de dominación que las firmas ejercen sobre uno o varios eslabones de la filièrè. Asimismo, pone especial énfasis en la investigación de las políticas de las empresas que, a través de un desplazamiento hacia arriba o hacia abajo, a partir de su producción principal, buscan la adquisición de ventajas concurrenciales. De esta manera, la filièrè sirve como referencia para el análisis de las estrategias de las empresas, como la integración o desintegración vertical. Como se puede apreciar cubre en cierta medida uno de los objetivos del trabajo.

**CUADRO 4.1. FILIÈRE**



Fuente: Elaboración propia

La tercera definición hace referencia a una construcción "*ad-hoc*" que responde a las exigencias y a los objetivos de la política industrial o agroindustrial. En este caso, la *filière* es considerada como un instrumento para coordinar las intervenciones públicas dentro de un marco de búsqueda de una coherencia global del conjunto del sistema productivo. Esta concepción de la *filière* queda fuera de nuestra disciplina al tratar aspectos macroeconómicos, aunque podría constituir la base de determinadas políticas subsectoriales.

La cuarta corresponde al enfoque *filière*-producto. En este contexto, numerosos trabajos se han enfocado hacia el análisis específico de la realidad económica en torno a un producto o grupo de productos estrechamente relacionados. Se trata del estudio de las relaciones que se establecen entre las diferentes etapas del proceso productivo con el fin de localizar los denominados puntos expuestos a la intervención estratégica, así como en la identificación de los agentes que más controlan los mercados finales. De igual modo, en todos los casos, se pone énfasis en el análisis de las relaciones de dominación que se establecen a lo largo del proceso vertical. Esta concepción también se acerca al objetivo de nuestro trabajo puesto que trata de describir relaciones de dominio en sentido vertical y puntos que requieran planteamientos estratégicos nuevos, todo ello referido a un producto concreto.

Por último, el concepto de *filière* puede concebirse como modalidad de fragmentación del sistema productivo, haciendo referencia a las relaciones de compraventa que se establecen entre dichas ramas de actividad de una economía y que vienen reflejadas en las tablas input-output. Esta última concepción queda fuera de nuestro campo por tratarse de un ámbito macroeconómico.

Así, la segunda y la cuarta concepción específica de esta técnica son las que encajan en este trabajo al tratar de establecer relaciones asimétricas entre los agentes y puntos débiles necesitados de intervención estratégica.

Una característica importante de la metodología por *filière* es su gran flexibilidad en cuanto a las técnicas de análisis y, debido a sus atributos intrínsecos, permite la elaboración de hipótesis de trabajo, tanto generales (con relación a todo el Sistema Agroalimentario) como específicas de la *filière* estudiada, así como la determinación de los puntos clave de dominio y de fragilidad.

De esta forma, los estudios de *filière* agroalimentarias se dividen tradicionalmente en dos grandes corrientes, por un lado los que miden la actividad económica con objetivos puramente contables para determinar el reparto de las ganancias entre los agentes participantes y por otro los trabajos de carácter explicativo, que a su vez se subdividen en dos (Mili, 1996):

- Los análisis industriales que se basan en el supuesto de que las filières agroalimentarias están sometidas a un continuo proceso de industrialización en el que la industria alimentaria es la fuerza motriz y la integración vertical es la única acción de modernización de la agricultura. Este enfoque tuvo su mayor auge en la década de los setenta cuando se creía que “el desarrollo agrario consistía pura y simplemente en reemplazar las técnicas artesanales por los procesos industriales”.
- Como la industrialización de la agricultura no implica necesariamente la desaparición de las formas artesanales y la solución de algunos subsectores no pasa por la integración vertical, entonces ciertos autores (Saunier y Schaller, 1978 y 1982; Perraud et al., 1982; Soufflet, 1982 y Lauret, Montigaud y Codron, 1981) optan por una concepción sistémica en la que se considera a la filière como un conjunto o sistema funcional de etapas, procesos, agentes interdependientes, siendo su principal objetivo describir y detectar las formas organizativas con una consideración dinámica de la realidad económica.

El planteamiento sistémico es el que se ajusta a este tipo de análisis, pues lo que se intenta es descubrir y solucionar el reparto asimétrico de poder y de valor entre los distintos agentes de la cadena agroalimentaria y explicar la necesidad de integración o desintegración vertical.

El planteamiento de filière, según apunta Caldentey (1998), también tiene sus detractores en la misma Francia, que consideran que ha dejado de ser útil al no permitir analizar todos los problemas económicos de las empresas que lo componen ya que está atravesada por muchas funciones transversales (por ejemplo, innovaciones, formación, calidad, etc.) que ligan muchas partes de la misma a partes de otros sectores o filières. Nosotros cubrimos esa laguna con el análisis externo de la estructura del mercado y con el análisis interno de las empresas que configuran el subsector en cuestión.

La delimitación de una filière agroalimentaria y el análisis de sus mecanismos de regulación tienen una relación directa con los conceptos de cadena, circuito y mercados agroalimentarios, según apunta Mili (1996).

El término *cadena* se usa cuando el objetivo final es un estudio global de todo el Sistema Agroalimentario, poniendo especial énfasis en las diferentes etapas por las que pasan los diferentes productos. Mientras que el centro de atención de la filière es un solo producto o grupo de productos y en este concepto se excluyen los posibles participantes potenciales de esta realidad económica.

El concepto de *circuito* es a diferencia de los dos anteriores más restringido, pues sólo representa las modalidades de circulación de los flujos monetarios y físicos, así como los puntos donde el producto cambia de propiedad. Los protagonistas de esta estructura son los operadores de la distribución que van agregando al producto primario determinadas utilidades de espacio, tiempo, forma, posesión y accesibilidad.

Finalmente, en los *mercados* se realizan las operaciones de compra-venta que determinan los precios y las cantidades de los productos intercambiados.

En el Sistema Agroalimentario existen fundamentalmente tres tipos de mercados agroalimentarios, de acuerdo con el nivel de características añadidas al producto agrario:

- 1) Los mercados de productos agrarios, en los que intervienen los productores agrarios y la industria alimentaria cuando se trata de los productos que se consumen en forma elaborada, o bien los productores agrarios y los agentes de distribución en el caso de productos destinados al consumo fresco.
- 2) Los mercados agroindustriales, en el que operan la industria alimentaria y las empresas de distribución.
- 3) Los mercados de distribución, en los que intervienen los agentes de distribución comercial y los consumidores.

En España, los trabajos que han utilizado la metodología por "filières" son muy escasos. Mili (1996) la aplica al sector del aceite de oliva y Ramos (1989) la aplica al sector de hortalizas congeladas. Este último autor resume las fases de la filière agroalimentaria en los siguientes puntos:

- Definición de los tipos de agentes que intervienen en el subsector, tanto en el ámbito de la producción agraria como en el de la industrialización (1ª, 2ª o sucesivas transformaciones) o en el de la distribución (comercio al por mayor o minorista).
- Descripción de los diferentes tipos de itinerarios y destinos de la producción, tanto en lo que concierne al interior del S.A.A. como con respecto a las empresas exteriores al S.A.A. (industrias auxiliares, servicios a la producción) y al consumo alimentario.
- Delimitación de las operaciones verticales entre los agentes, de tipo proveedor-cliente, como horizontales, entre empresas de la misma fase de actividad.

Habría que incluir como agente interviniente en la filière a los consumidores finales dada su importancia a la hora de determinar qué es lo que se consume y qué es lo que no se consume; y ante estrategias, por ejemplo de diferenciación de producto, suponen un elemento esencial.

#### **IV.2. ELEMENTOS, CANALES Y RELACIONES DE LA “FILIÈRE” AGROALIMENTARIA**

Si consideramos que la heterogeneidad es una de las características que mejor define la estructura del sistema agroalimentario, se necesita un enfoque que implique la identificación de productos, itinerarios, agentes y operaciones, así como el análisis de los mecanismos de regulación.

Esta heterogeneidad se debe, tanto a características intrínsecas como extrínsecas al sistema agroalimentario. Aspectos estratégicos, de mercado, geográficos, sociales e históricos dan como resultado un elevado número de empresas de características muy diferentes y relaciones asimétricas.

Comenzando por los proveedores de inputs agrarios habría que resaltar la escasez de trabajos que abordan este tema, ya sea de forma teórica o de forma empírica, siendo incluso menos tratados que el resto de los intervinientes del proceso agroalimentario.

Los agricultores dependen de éstos *proveedores* por el poder negociador de los mismos y por su capacidad de I+D+i, actividad que es realizada en gran parte por empresas químicas, de suministro de equipos, etc. muchas de las cuales son multinacionales; aunque esta habilidad ha pasado a ser una importante fuente de ventaja competitiva también para las grandes industrias agroalimentarias. Habría que destacar, además, a los abastecedores de nuevas tecnologías, desde maquinaria, hasta biotecnología e informática, a los que habría que sumar los abastecedores de semillas, fertilizantes y fitosanitarios.

En este escenario aparecen los *agricultores* que, lentamente, tienden a darle una mayor dimensión a sus empresas por la vía del asociacionismo, aunque con muchas reticencias aún. Como ya se ha expuesto en puntos anteriores, estas empresas suelen estar más cerca de lo que se entiende en Economía de la Empresa como “explotación” que de lo que se denomina “empresa”. Por ello las relaciones de las empresas agrarias individuales con sus proveedores y distribuidores suele ser de absoluto desequilibrio en favor de estos últimos y, en ellas, no se suelen dar intercambios contractuales, aunque parece que algunas cooperativas comienzan a utilizar contratos en sus relaciones con los agricultores.

Es necesario recordar que en este trabajo nos hemos centrado en empresas agroalimentarias que ofertan productos frescos, por lo que dejamos de lado la opción de agricultores como suministradores de materias primas agrarias a la industria alimentaria.

Estas empresas llevan a cabo la *distribución* de sus productos de formas muy diversas dependiendo del producto y de la zona geográfica en la que estén ubicadas. Pero, en cualquier caso, se trata de una de las grandes deficiencias de la empresa agraria, bien porque son canales muy largos en los que intervienen muchos agentes y de gran poder negociador o bien porque alguno de éstos ha surgido de forma "oficiosa", posiblemente, tratando de solventar las deficiencias existentes.

Por su gran importancia en el sector primario, hay que integrar en este apartado a las *cooperativas comercializadoras* que, aunque en crecimiento, no llegan a extender su participación en el mercado. Estas organizaciones asociativas suelen presentar un conjunto de problemas organizativos y de gestión que suponen el origen de sus dificultades para operar como verdaderas empresas. Entre ellos destaca el excesivo número de cooperativas de dimensión económica insuficiente, el sobredimensionamiento en capital y trabajo, la gestión empresarial y comercial deficiente, la dependencia excesiva de la financiación ajena, la gran competencia intercooperativa, la falta de organizaciones integradoras y/o acuerdos de colaboración y la escasa participación en los procesos de transformación y diversificación de los productos (Barceló et al., 1995).

Otro de estos problemas es, según Parras (1997), el motivo de su creación que consiste simplemente en percibir ayudas y subvenciones, lo que provoca que la asociación sea más de tipo formal, que una verdadera integración horizontal tendiente a concentrar la oferta y dotarse de capacidad para operar en el mercado.

Mención aparte merece la gran distribución que con su enorme poder negociador impone condiciones de entrega, precio y plazos de pago colocando al agricultor en una posición de gran vulnerabilidad ante el mercado. Junto a esta última coexisten cadenas de supermercados, supermercados, tiendas especializadas y tiendas tradicionales.

Por último, cabe destacar el objetivo de comparar diferentes filières con el fin de determinar y comprender las causas y los efectos de lo específico y de lo común en cada una de las mismas. Como bien señala Lauret (1983), la investigación de lo que es invariable entre una filière y otra con una perspectiva comparativa resulta analíticamente de gran interés.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter (1985) y el método “filière”, aunque procedentes de ámbitos distintos, podrían tener un origen común en la Organización Industrial.

El porqué de la no-utilización de las fuerzas competitivas de Porter (1985), que también permitiría determinar el poder de negociación con clientes, proveedores y competidores, es decir, acercarnos a la estructura del sector en sentido vertical y horizontal, estriba en la mayor amplitud de análisis del método francés al incluir, el recorrido del producto hasta llegar al consumidor final, de tal forma que estaríamos contemplando una especie de corte en la realidad vertical de la empresa agraria, como cuando un microscopio disecciona una parte del cuerpo y aumenta su tamaño para facilitar su análisis.

Soufflet (1988) considera que la “filière” puede ser más “ancha” que el concepto clásico de mercado porque puede englobar varios productos diferenciados, más “larga” porque se refiere a varios estadios y más “profunda” porque estudia los conflictos y alianzas.

### **IV.3. LA INTEGRACIÓN DEL PARADIGMA E-C-R**

Para acercarse al entorno agroalimentario hay que contemplar no solo las desiguales relaciones verticales entre los agentes de la cadena, sino también las relaciones horizontales entre empresas dedicadas al mismo campo de actividad.

Así, para adentrarnos en entornos tan complejos como el agrario, en el que se dan numerosas y heterogéneas figuras relacionadas de forma asimétrica, se ha acudido a la versatilidad de la “filière”, integrada con el paradigma E-C-R, que aunque se ha aplicado mucho a la industria agroalimentaria, esta aplicación ha sido menos frecuente en la agricultura

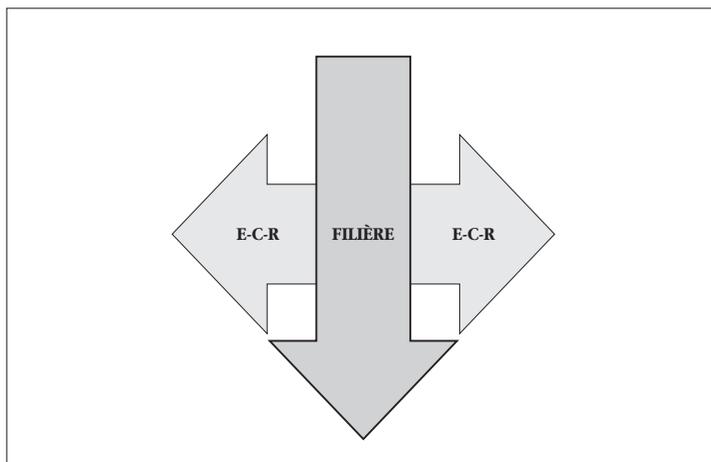
Es decir, que se ha acudido a un enfoque integrado y multidisciplinar, como hace Mili (1996), que se articula en torno a dos aproximaciones metodológicas: el análisis “filière” y el paradigma E-C-R de la Organización Industrial. Reafirmándonos en la opinión del mismo autor (1996: 32), que dice: “la combinación de ambos instrumentos puede proporcionar una base conceptual con características metodológicas propias suficientemente sólida para un análisis exhaustivo de la complejidad inherente a la actividad agroalimentaria”, como indica el cuadro nº 4.2, proporcionando la información necesaria en sentido horizontal y vertical del sector elegido.

Así, las distintas dimensiones que intervienen en los tres grandes componentes del paradigma E-C-R difieren según los distintos autores, pero las elegidas, por su mayor difusión, son las propuestas por Scherer (1980):

A) La estructura del sector hace referencia a las características económicas y organizativas que permiten determinar el tipo de competencia existente en el mismo. Se consideran a este efecto los siguientes aspectos:

- Grado de concentración de vendedores y compradores.
- Grado de diferenciación del producto.
- Estructura de costes.
- Barreras de entrada en el mercado.
- Grado de integración vertical.
- Grado de transparencia horizontal y vertical del mercado.

#### CUADRO 4.2. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO



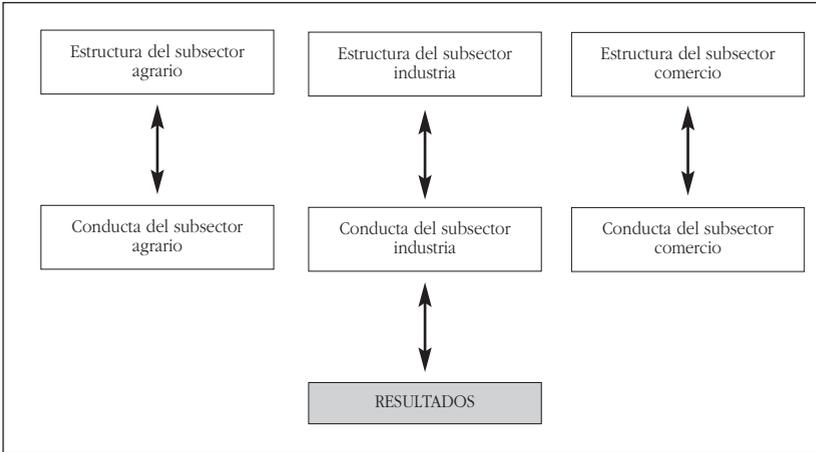
Fuente: Elaboración propia

B) La conducta engloba el conjunto de los comportamientos y estrategias de las empresas del sector. Sus principales componentes son:

- Política de diversificación.
- Política de precios.
- Política de promoción y publicidad.
- Investigación y desarrollo.
- Prácticas restrictivas de la competencia.

C) Los resultados corresponden al conjunto de las realizaciones del sector y sus repercusiones en el bienestar de la sociedad. Se trata fundamentalmente de analizar las siguientes dimensiones:

**CUADRO 4.3**



Fuente: Caldentey (1988)

- Eficiencia operativa de la producción y distribución.
- Relación a largo plazo entre el precio de ventas y el coste marginal.
- Estimación de las características del producto en cuanto a calidad, diseño y variedad.
- Grado de conflictividad o estabilidad del sector.
- Conservación de los recursos naturales.

Caldentey (1988) introduce unas modificaciones a este paradigma debido a que, al considerar al Sistema Agroalimentario como único, no se pueden analizar los problemas de competencia de cada uno de los agentes del sistema agroalimentario de una forma aislada, de esta manera plantea un desdoble de cada uno de los componentes del paradigma y la dimensión “resultados” se mantiene sin dividir, puesto que la valoración de éstos, como ocurre en el modelo clásico, debe hacerse en relación con el bienestar de la colectividad (cuadro nº 4.3).

En este trabajo no se va seguir la modificación de Caldentey porque el objetivo del mismo es diferente, aunque si se va a utilizar el esquema de Scherer (1980)

que nos va a permitir desarrollar una descripción de la competencia horizontal del sector analizado, que junto a la vertical, definida con el análisis de la "filière", va a recoger todas las dimensiones del entorno de la empresa agroalimentaria objeto de análisis en este trabajo.



## **CAPÍTULO V**

### **LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA**



**E**l concepto de cadena de valor (Porter, 1985) es utilizado como herramienta que permite identificar las fuentes generadoras de ventajas competitivas. Para ello se contempla a la empresa no como un todo, sino como un conjunto de actividades enlazadas cada una de las cuales contribuye en una determinada proporción al valor total del producto, concibiendo ese valor como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por aquello que la empresa les proporciona. De esta forma y teniendo en cuenta que el desarrollo de cada una de las actividades le supone a la empresa un coste, la empresa obtendrá un margen (beneficio) si la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar supera al mencionado coste.

La cadena de valor de la empresa debe ser contemplada como una parte de un *sistema de valor* más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente.

El precio es lo que el cliente está dispuesto a pagar por el flujo de beneficios que le proporciona el producto o servicio. Si el precio de un artículo o servicio es alto, el valor que provee debe ser, por igual, alto, de lo contrario quedará fuera del mercado. Si el valor de un artículo o servicio es bajo, su precio debe serlo también, de no ser así, quedará también fuera del mercado. Por tanto, en una situación competitiva y en un cierto período de tiempo, el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un artículo o producto representa un buen indicativo de su valor. (García Vázquez, 1996).

Cada una de las actividades constitutivas de la cadena de valor, las facetas en las que se descomponen y las interacciones que mantienen entre sí, pueden ser fuente de ventajas competitivas. El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar esas fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación de valor total obtenido, que en el caso de la cadena de valor alimentaria es lo que requiere el consumidor para satisfacer sus necesidades de consumo alimentario, según Berger y Partner (1994).

Por lo tanto, estas fuentes de ventajas competitivas pueden estar en:

- Las actividades básicas.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

### V.1. ALTERNATIVA AL PLANTEAMIENTO DE PORTER

Las actividades de la cadena de valor son las actividades física, estratégica y tecnológicamente distintas que una empresa desempeña en los procesos de sus negocios. La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la empresa, las cuales pueden ser clasificadas (siguiendo a Porter, 1985) en actividades primarias y de apoyo, como indica el cuadro nº 5.1.

**a) Actividades primarias:** son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención post-venta al cliente. Estas son:

- Logística interna o de entrada de factores: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.
- Operaciones o producción propiamente dicha: actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios.
- Logística externa o distribución: actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.
- Marketing y ventas: actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.
- Servicio post-venta: actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

**b) Actividades de apoyo:** sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Estas son:

- Aprovisionamiento: actividad de compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. Estos factores deben ser entendidos en sentido amplio incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo...

- **Desarrollo de tecnología:** actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto como de proceso o de “gestión”.
- **Administración de recursos humanos:** actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación...de todos los tipos de personal. Es un soporte fundamental para las actividades primarias así como para el resto de las de apoyo e, incluso, para el conjunto de la empresa.
- **Infraestructura de la empresa:** actividades que pueden englobarse bajo la denominación genérica de administración y puede incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas...Supone un soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales.

Hax y Majluf (1997) proponen una clasificación ligeramente distinta a la anterior, en la que han destacado la importancia de las finanzas al tratarla como actividad independiente:

- Infraestructura gerencial.
- Gestión de recursos humanos.
- Adquisiciones.
- Comercialización y ventas.
- Finanzas.
- Tecnología.
- Fabricación.

**CUADRO 5.1. LA CADENA DE VALOR DE PORTER**

<b>INFRAESTRUCTURA</b>					<b>MARGEN</b>
<b>TECNOLOGÍA</b>					
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>APROVISIONAMIENTO</b>					
<b>Compras y Logística Interna</b>	<b>Producción</b>	<b>Distribución y Logística externa</b>	<b>Ventas y marketing</b>	<b>Servicio Post venta</b>	

Fuente: Porter (1985).

Doryan y Jimenez (1993) dividen a las actividades de valor en primarias, de apoyo, básicas y estratégicas, definiéndolas de la siguiente forma:

- Actividades primarias: Son las relacionadas con la creación física del producto, con su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia post-venta; es decir, logística interna y operaciones, logística externa, mercadotecnia, ventas y servicios.
- Actividades de apoyo: Son aquellas que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí. Proporcionan insumos comprados, información y otras funciones a todo el agronegocio. Se trata del abastecimiento, gestión de la información e infraestructura.
- Actividades básicas: Son la administración de los recursos humanos, las actividades tecnológicas y la gestión de la calidad.
- Actividades estratégicas: Se refieren a la administración integral de los aspectos tecnológicos, organizacionales y gerenciales, los cuales influyen en todas y cada una de las actividades del agronegocio. Están hablando de gestión de la tecnología, de la organización y la gerencia general.

Esta clasificación divide las actividades de apoyo de Porter en dos y añade una importante actividad, la estratégica, que aunque podría venir incluida en las de apoyo, dadas sus peculiaridades y la importancia que tienen, se podrían considerar también de forma aislada.

Un planteamiento de gestión y de costes basado en las actividades (SIGECA) lo desarrollan Castelló y Lizcano (1994) cuyos precedentes se encuentran en los trabajos de Porter (1985) sobre la cadena de valor y que supone un análisis del proceso o secuencia de acciones que permiten suministrar un producto o un servicio a un cliente, confiriéndole progresivamente un creciente valor añadido desde el punto de vista de dicho cliente.

Este planteamiento está tratado desde el ámbito financiero con el fin de superar las distorsiones de los sistemas de costes tradicionales que miden los recursos consumidos en proporción al número de unidades producidas para lograr un producto (mano de obra, materiales, etc.), frente al sistema de las actividades que incide en que algunos recursos de la empresa existen como consecuencia de acometer actividades y transacciones que en modo alguno están relacionados con el volumen físico de unidades producidas.

Toda actividad de la cadena de valor es una fuente potencial para buscar o bien el liderazgo en costes o bien la diferenciación. Al mismo tiempo, no todas tienen el

mismo significado para lograr la deseada ventaja competitiva. Por lo tanto, el proceso de seleccionar una ventaja competitiva comienza, según Hax y Majluf (1997), con la comprensión de la estructura de la industria, la selección de la estrategia genérica adecuada y la identificación de las actividades cruciales dentro de la cadena de valor que permitan que el negocio logre la correspondiente ventaja sostenible.

Las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa pueden ser excesivamente generales para un análisis profundo, por lo que pueden desagregarse en actividades más específicas. Esta desagregación depende del nivel de detalle al que se quiera llegar en el análisis, así como de la posibilidad de encontrar ventajas competitivas en las actividades específicas o en interrelaciones entre ellas dentro de una misma actividad genérica.

La desagregación en actividades específicas es, por tanto, interesante cuando éstas tengan economías diferentes, cuando constituyan posibles fuentes de ventajas para la empresa o cuando representen una parte importante o creciente del coste de la actividad genérica. Por lo tanto, estas listas de actividades deben ser modificadas para ajustarlas a las circunstancias particulares de cada unidad individual de negocios que se pretenda analizar y de cada empresa.

Según Castelló y Lizcano (1994), en la agregación o desagregación de las actividades de la empresa se debe tener en cuenta lo siguiente:

- 1) Si una actividad es considerada fundamental en el proceso de adopción de decisiones, entonces se convertirá en candidato ideal para su desagregación o conservación como actividad individual. El tipo de decisión y los objetivos ayudan a determinar qué actividades aconsejan su desagregación. Ahora bien, si no es posible conocer el coste y el nivel de ejecución de una actividad desagregada, entonces es desaconsejable la descomposición de tal actividad.
- 2) Si una actividad se corresponde directamente con una acción repetitiva en una empresa y ha sido ya considerada al nivel más bajo de ejecución, entonces la actividad no deberá ser descompuesta.
- 3) Si no puede definirse un input y un output específico para una actividad, entonces dicha actividad deberá ser reformulada; por el contrario, en el caso de que existieran múltiples outputs primarios para una actividad, ésta deberá ser descompuesta en diferentes actividades, hasta que sea posible adscribir biunívocamente actividades y outputs.

En cualquier caso, la identificación de las actividades no será una tarea fácil ni homogénea dado que la forma en que se lleve a cabo dependerá de las caracte-

rísticas de la empresa: su situación, la dimensión, el tipo y complejidad de los procesos, etc. y también del objetivo perseguido con el análisis.

Así, las actividades que desarrolla la empresa se convierten en “instrumentos de gestión” para la misma pues, como apunta Castelló y Lizcano (1994), van a favorecer la implantación de medidas conducentes hacia una racionalización de los costes empresariales y por lo tanto un mayor equilibrio entre los outputs obtenidos en las actividades y los inputs sacrificados o aplicados para obtener los mismos; en definitiva, una mejora de la productividad y, en cierta forma, de la competitividad empresarial.

La ventaja competitiva puede provenir no sólo de una actividad concreta sino también de las distintas interrelaciones que pueden aparecer entre las actividades del sistema de valor formado con clientes y proveedores. A dichas interrelaciones se les denomina, también, eslabones o vínculos.

La ventaja competitiva a través de los eslabones se puede conseguir, básicamente, a partir de dos criterios:

- Optimización: se basa en que la mejor realización de una actividad de la empresa puede permitir reducir costes o mejorar la ejecución de otra u otras actividades. Es decir, por hacer algo de una determinada manera, en una parte de la empresa, se obtienen mejores resultados en otra.
- Coordinación: este criterio se basa en la mera coordinación de tareas como fuente de ventajas competitivas. La ventaja surge ahora por alcanzar un alto grado de coordinación entre actividades que hace que las mismas se desarrollen de forma más eficiente.

Las ventajas competitivas serán más sólidas y difíciles de imitar si están relacionadas con la capacidad de controlar y gestionar los vínculos en la cadena de valor de la organización y los vínculos con las cadenas de valor de proveedores y distribuidores, siendo esta capacidad de especial importancia en empresas cuyos productos son perecederos como los agrarios o agroalimentarios. Así, se pueden identificar dos tipos de interrelaciones, *vínculos* o eslabones:

A las interrelaciones entre actividades en el seno de la cadena de valor de la empresa, sean estas actividades básicas o de apoyo, se les denomina *eslabones horizontales o internos*.

Las otras conexiones que también pueden ser origen de ventajas competitivas son las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con la de los proveedores o la de los clientes. A dichas interrelaciones se les denomina *eslabones verticales o*

*externos* y ejemplo de ellos pueden ser, según Johnson y Scholes (2000), la integración vertical, la especificación y control hacia otras actividades de proveedores/distribuidores, la gestión de la calidad total, la colaboraciones con proveedores/distribuidores, la reconfiguración de la cadena de valor, las alianzas estratégicas.

La cadena de valor ha sido propuesta por muchos autores de la dirección estratégica de la empresa como instrumento de análisis interno para detectar capacidades y rutinas organizativas. Entre ellos Grant (1996), propone la cadena de valor para identificar las capacidades de la empresa desagregándola en sus actividades básicas y Porter (1985) afirma que la comprensión de la capacidad estratégica debe partir de la identificación de estas actividades valiosas independientes.

Johnson y Scholes (2000: 143) la proponen para relacionar el perfil de los recursos de la empresa con su “performance” estratégico, es decir, de que manera las actividades de una organización apuntalan su ventaja competitiva. Los autores exponen que “uno de los aspectos clave del análisis de la cadena de valor es el reconocimiento de que la empresa es mucho más que un conjunto aleatorio de recursos, pues estos no tienen valor a no ser que se apliquen a actividades y se organicen en rutinas y sistemas que garanticen que los productos o servicios que se fabrican sean valorados por el consumidor; en otras palabras, son estas competencias para realizar determinadas actividades y la capacidad de gestionar los vínculos entre ellas las que constituyen la fuente de ventaja competitiva de las organizaciones”.

Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) también incorporan la cadena de valor para descubrir las aptitudes centrales de la empresa, es decir, los recursos y capacidades que sirven como fuente de ventaja competitiva de una empresa sobre su rival, desagregándola en las actividades que, con buen juicio, determine el analista y/o empresario.

Hax y Majluf (1997) proponen este instrumento para examinar de manera sistemática las formas que tiene un negocio de lograr una ventaja competitiva sostenible, pero esto no es posible si se contempla a la empresa en su conjunto, por lo tanto es necesario desagregar el negocio en todas aquellas tareas que agregan valor. Su análisis nos permite identificar los factores críticos del éxito que son fundamentales para competir.

## **V.2. LÍMITES DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA**

Pocas empresas poseen los recursos y capacidades que se requieren para lograr la superioridad competitiva en todas las actividades primarias y de apoyo; por lo

que la cuestión es ¿qué debe hacer una empresa con relación a las actividades primarias y de apoyo en las que sus recursos y capacidades no son fuente de ventaja competitiva?. En estos casos, la empresa debe estudiar la posibilidad de llevar a cabo fuera de la empresa las actividades en las que no puede crear ni captar valor.

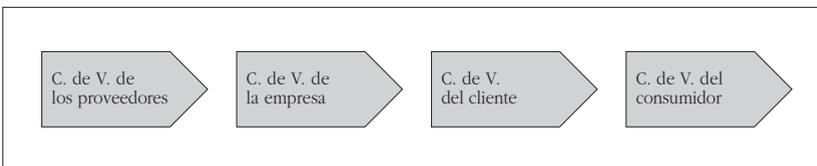
La tendencia dominante de los últimos años ha sido la desinversión en negocios periféricos o secundarios para centrarse en los principales, desintegrándose verticalmente y subcontratando en el exterior de la empresa. Esta difícil decisión estratégica de la empresa puede ser tomada con la ayuda de la cadena de valor.

Aunque puede ser necesario también en determinados casos llevar a cabo una cierta integración vertical; por lo tanto la pregunta podría ser ¿cuáles deben ser los límites de la cadena de valor de la empresa?. Se trata de un tema que trasciende el simple análisis económico de decidir si fabricar o comprar, pues también incluye cuestiones referentes a la flexibilidad, el equilibrio, la organización, los incentivos de mercado y la capacidad de gestión de la empresa resultante (Hax et al., 1997). Además, tendríamos que tener en cuenta las economías de escala y de alcance, los costes de transacción, el poder de mercado..., por lo que la importancia de la relación con proveedores y clientes también es capital.

Tal y como se ha indicado, la cadena de valor de la empresa forma parte de un sistema más amplio de creación de valor (sistema de valor) integrado por todas las empresas conectadas en la obtención de un bien o servicio final apto para satisfacer una necesidad. Ello exige, según J. Ventura (1994), tener en cuenta cómo encaja la actividad que la empresa realiza en el resto de actividades (cuadro nº 5.2) y cómo pueden afectar los cambios.

En este caso, la ventaja no surge sólo de nuestra propia empresa sino de las relaciones que mantiene con aquellas otras con las que realiza transacciones. Si se aprovechan adecuadamente estas interrelaciones pueden verse beneficiados tanto la empresa como los proveedores y/o los clientes, de tal forma que el resultado favorezca a todos simultáneamente.

**CUADRO 5.2**



Fuente: Elaboración propia

Así, el reparto del valor que se genera en un sistema de valor entre las diferentes fases de la cadena, desde la extracción de materias primas hasta la entrega del producto al consumidor final, depende del poder de negociación que cada empresa participante posea frente a proveedores y clientes.

En principio, los clientes desean obtener mejores prestaciones de los productos que adquieren y/o reducir el precio de compra. Los proveedores pretenden elevar los precios y/o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores con elevado poder de negociación pueden así exprimir los beneficios de las empresas que operan en la etapa aguas abajo del sistema de valor, si éstas son incapaces de repercutir los aumentos de los costes en sus propios precios de venta y lo mismo podría ocurrir con los clientes. Unos y otros inciden, de este modo, sobre el nivel de rentabilidad que puede obtenerse en cada fase del sistema de negocio. Las condiciones que incrementan el poder de negociación de los proveedores, tienden a ser las contrarias de las que contribuyen a aumentar el poder de los compradores.

Las nuevas formas de organizar las actividades y procesos radican en los conocimientos que la empresa tenga de su cadena de valor y de las desarrolladas por los agentes que mantienen una relación con ella, según Morcillo (1997). Por lo tanto, la empresa optará por eliminar aquellas actividades que soportan unos mayores costes o generan unos escasos márgenes, mientras que decidirá potenciar aquellas otras actividades cuya aportación al margen global es elevada y forman parte del núcleo competitivo de la empresa.

Así al evaluar los recursos y capacidades, las empresas deben tener cuidado de no decidir la “externalización” de las actividades en las que pueden crear y captar valor. Además, no deben llevar a cabo la externalización de actividades primarias ni de apoyo que se utilicen para neutralizar las amenazas del entorno o realizar las tareas de organización que se necesitan en forma continua, aún cuando estas no sean fuentes reales de ventaja competitiva (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

De todo lo dicho se deduce que la empresa dispone de varias opciones para realizar el conjunto de actividades del sistema de valor y que afectan a su capacidad productiva. Puede realizar internamente sus actividades llevando a cabo lo que se conoce como integración vertical o, en caso contrario, puede no realizarlas internamente (*desintegración vertical*).

La integración vertical consiste en la extensión de la cadena de valor de la empresa hacia los dos extremos de la cadena de valor del sector, a fin de con-

vertirse en su propio suministrador y cliente. Como ya se ha apuntado, a lo largo de las últimas décadas parece haber alcanzado ya la categoría de axioma *“la conveniencia de externalizar tantas fases y segmentos del ciclo productivo y comercial como sea posible”* respondiendo a la necesidad de combinar especialización y flexibilidad.

Se pretende así concentrar el esfuerzo empresarial alrededor de aquellas actividades para las que la empresa está mejor dotada, a la vez que se incrementa la flexibilidad empresarial para adaptarse a las cambiantes exigencias del mercado, se transforman costes fijos en costes variables, se minimizan los niveles de stocks y se reduce la concentración del riesgo inherente a las inversiones de la empresa. Como contrapartida, cada vez será más fuerte la dependencia de la empresa respecto de sus proveedores y/o clientes, tradicionalmente entendida en términos de competencia, de rivalidad y de colisión de intereses. Aunque, últimamente, en muchos sectores este enfrentamiento entre las partes se ha ido convirtiendo en una relación de cooperación.

En la actualidad resulta prácticamente imposible encontrar una empresa totalmente integrada, aunque una acusada integración vertical puede ser un movimiento estratégico adecuado para ciertas situaciones. Esto es aplicable a empresas que compiten, por ejemplo, en diferenciación ya sea por calidad o por innovación, recomendación que se recoge en el cuadro nº 5.3.

Stuckey y White (1994) señalan cuatro razones fundamentales para la integración vertical:

- 1) Que el mercado sea demasiado arriesgado e inestable, es decir, que falle.
- 2) Que las empresas de las etapas contiguas de la cadena industrial tengan más poder que las de la etapa en la que opera la empresa en cuestión.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS	LÍMITES DE LA CADENA DE VALOR	
	INTEGRACIÓN VERTICAL	DESINTEGRACIÓN VERTICAL
LIDERAZGO EN COSTES	No recomendable	Recomendable
DIFERENCIACIÓN	Recomendable	No recomendable

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 5.3**

- 3) Que la integración suponga la creación o el aprovechamiento del potencial de mercado, al erigir barreras de entrada o permitir la discriminación, vía precios, en los distintos segmentos de mercado.
- 4) Que se trate de un mercado joven y la empresa se vea obligada a integrarse verticalmente para desarrollarlo, o que el mercado esté en una etapa de declive y las compañías independientes se estén saliendo de las etapas contiguas.

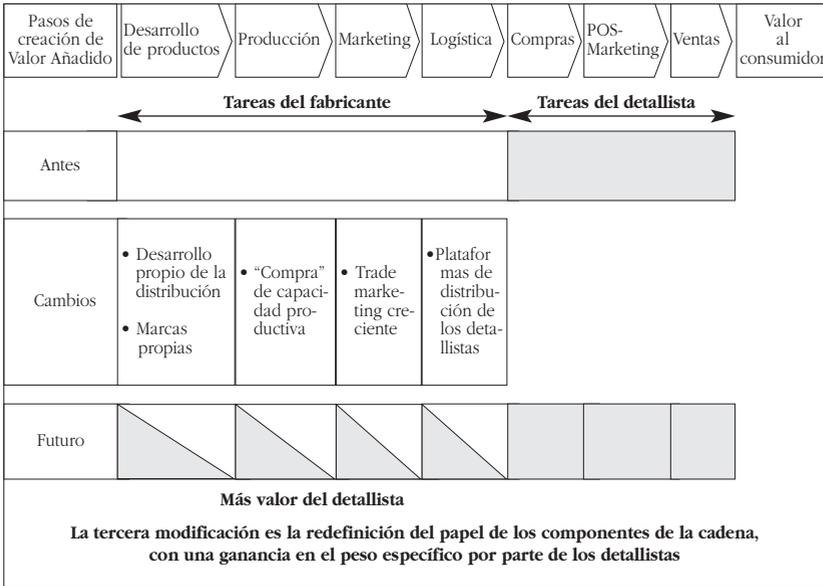
A veces la dirección de las empresas decide integrarse excesivamente, porque no tiene en cuenta la amplia gama de estrategias de “quasi integración” existente y que pueden ser más aconsejables que la integración total. Los contratos a largo plazo, joint venture, alianzas estratégicas, concesión de licencias tecnológicas, posesión de determinados activos y franquicias, suelen implicar menores costes y mayor flexibilidad que la integración vertical.

La alternativa opuesta a realizar internamente las actividades consiste en externalizar actividades. Algunas empresas deciden adquirir en el mercado una parte de su producción, ya que consideran que incrementan sus ventajas competitivas si se concentran en las actividades básicas del negocio, adquiriendo en el mercado o subcontratando el resto de actividades que, o no dominan, o sencillamente las trasladan al exterior con objeto de hacer menos compleja la gestión y más flexible la empresa.

En el caso de la cadena de valor alimentaria, Berger y Partner (1994) apuntan que antes el fabricante se ocupaba íntegramente de todos los pasos de creación de valor desde que se desarrollaba el producto hasta que se ponía en el punto de venta. Actualmente, el detallista no sólo mantiene sus funciones tradicionales (compras, postmarketing y ventas), sino que empieza a usurpar al fabricante parte de las tareas que siempre ha realizado, como desarrollo de productos, producción, marketing y logística (cuadro nº 5.4).

En cualquier caso, Stuckey y White (1994) aconsejan que no hay que integrarse verticalmente a no ser que sea absolutamente necesario, pues se trata de una estrategia demasiado cara, arriesgada y de difícil vuelta atrás. Por lo general, la integración vertical tiene sentido estratégico sólo si aumenta de manera importante la rentabilidad y la fuerza competitiva de la empresa.

**CUADRO 5.4. REDEFINICIÓN DEL PAPEL DE LOS COMPONENTES DE LA CADENA ALIMENTARIA**  
-Distribución de Funciones entre fabricantes y Detallistas-



Fuente: Roland Berger (1994)

**V.3. ACCIONES ESTRATEGIAS A DESARROLLAR POR LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS BASÁNDOSE EN LA UTILIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR**

La cadena de valor añadido es una herramienta que permite determinar la forma en la que puede competir la empresa al descubrir sus fuentes de ventajas competitivas reales y/o potenciales.

Para mantener esa ventaja competitiva, un aspecto crucial es proteger la posición competitiva no sólo contra la imitación de las empresas rivales, sino también asegurar que la ventaja competitiva propia no quede obsoleta por cambios del entorno. Por lo tanto, la adaptación de la cadena de valor de la empresa al mercado es necesaria para mantener, además de crear, una posición competitiva sostenible.

Para hacer un análisis detallado de la posición en costes de una empresa o de las posibilidades que tiene la misma de diferenciar su producto, la cadena de valor es un marco útil para desagregar la empresa y así identificar:

- La importancia relativa de cada actividad en la formación del coste o en la diferenciación del producto.
- Los factores de coste de cada actividad y por qué la empresa es comparativamente eficiente o ineficiente en actividades concretas.
- Cómo los costes de una actividad influyen en los costes de otra u otras actividades.
- Qué actividades deben ser emprendidas dentro de la empresa y cuáles deberían ser contratadas fuera.
- Los factores de diferenciación de cada actividad.
- Nuevas formas de competir cambiando la configuración de la cadena de valor de la empresa.

Teniendo en cuenta la dificultad para competir en precios de muchas de las empresas agrarias por su reducida dimensión, su estructura de costes y su escasa organización y poder de negociación con clientes y proveedores, la posibilidad de competir en diferenciación es más clara, pero siempre incrementando la dimensión de la empresa, lo que va a permitir lograr la eficiencia en muchas actividades y desarrollar técnicas de organización y gestión eficaces para lograr una empresa y un sector, flexibles y competitivos.

#### LIDERAZGO EN COSTES

Las etapas principales en el uso de la cadena de valor para el análisis de costes, según R. Grant (1996), son:

- 1) Desagregar la empresa en actividades separadas, lo que se convierte en una cuestión de criterio. Con mucha frecuencia, la propia estructura divisional y departamental de la empresa es una guía útil.
- 2) Establecer la importancia relativa de las diferentes actividades en el coste total del producto, pues si el fin del análisis es mejorar la eficiencia de la empresa, el mismo debería centrarse en las actividades que suponen las fuentes más importantes de costes. Para desagregar costes, Porter (Grant, 1996) propone la asignación detallada de costes de las operaciones y de activos a cada actividad de valor, y para ello se pueden utilizar datos de la contabilidad de costes y de gestión de la empresa.
- 3) Identificar los determinantes de costes, es decir, identificar los factores que determinan en cada actividad el nivel de costes de la empresa en relación con otras.

- 4) Identificar las interrelaciones o vínculos, pues los costes en una actividad pueden estar determinados, en parte, por la forma en que se llevan a cabo otras actividades.
- 5) Examinar el alcance de la reducción de costes, tratando de contestar a preguntas como ¿se puede incrementar el volumen en las actividades donde las economías de escala son importantes?, ¿se pueden reducir los salarios (en aquellas actividades en que los costes salariales son importantes), bien directamente o bien relocalizando la producción?, con relación a actividades que no pueden ser realizadas de manera eficiente dentro de la empresa ¿se podría contratar esta actividad fuera de la empresa o se puede comprar ese componente o servicio?

El análisis de los costes utilizando la cadena de valor, exige comprender cómo el coste de cada actividad puede verse afectado por la forma en que se realizan otras actividades conexas, es decir, se requiere alcanzar una optimización global y no una suboptimización parcial. Así, puede ocurrir que resulte beneficioso aumentar deliberadamente el coste conjunto de otras actividades relacionadas. Como ejemplo, el control de calidad reduce los costes del servicio de mantenimiento, o una política de personal capaz de incentivar a los trabajadores puede evitar los costes del absentismo laboral o la baja productividad.

Las ventajas de la coordinación se extienden a los eslabones con los proveedores y con los clientes, ya que la manera en que un proveedor o un cliente realiza sus actividades afecta al coste de la empresa. Así, la forma en que un proveedor suministra una mercancía y la envasa puede, según Ventura (1994), evitar costes si se adapta a las exigencias de nuestro proceso productivo. También las relaciones con los clientes, en cuanto a compartir actividades en áreas como la publicidad, promoción y almacenamiento, influye en el coste de la distribución y venta.

Existen tres áreas principales del sistema de valor donde se pueden dar diferencias importantes en los costes relativos de los competidores (Thompson y Strickland (1994)): en la parte de los proveedores, en la parte de la cadena de valor de la empresa o en la posición de la cadena hacia adelante. En el primer caso se pueden aplicar varias acciones estratégicas para corregir el problema:

- Negociar precios más favorables con los proveedores.
- Trabajar con los proveedores para ayudarles a que logren costes más bajos.
- Integrarse hacia atrás para obtener control sobre los costes de los productos comprados.

- Tratar de usar artículos sustitutos con menor precio.
- Tratar de ahorrar en los costes de embarque de entrada.
- Tratar de compensar la diferencia al reducir costes en algún otro lugar de la cadena.

Las opciones estratégicas de una empresa para eliminar las desventajas de costes en el extremo hacia delante de la cadena incluyen, según los mismos autores:

- Presionar a los distribuidores y otros aliados de los canales hacia delante para reducir sus costes y márgenes de ganancia.
- Cambiar a una estrategia de distribución más económica, incluyendo la integración hacia delante.
- Tratar de compensar la diferencia reduciendo los costes anteriores en la cadena.

Continuando con los autores citados, cuando la fuente de la desventaja de costes de una compañía es interna, puede usarse cualquiera de los siguientes enfoques estratégicos:

- Iniciar medidas internas para ajustarse al presupuesto.
- Mejorar los métodos de producción y los procedimientos de trabajo (para elevar la productividad de los trabajadores y aumentar la utilización del equipo de alto coste).
- Tratar de eliminar por completo algunas de las actividades que elevan los costes.
- Reubicar las actividades de alto coste en áreas geográficas donde se puedan efectuar de manera más económica.
- Ver si ciertas actividades se pueden ceder a contratistas para que se efectúen de manera más económica de lo que se pueden hacer internamente.
- Invertir en mejoras tecnológicas que ahorren costes (automatización, robótica, sistemas flexibles de fabricación, controles computadorizados).
- Innovar los componentes que ocasionan problemas en costes conforme se hacen nuevas inversiones en planta y equipo.
- Simplificar el diseño de los productos para que su fabricación sea más sencilla.
- Tratar de compensar la desventaja interna de costes reduciéndolos en las actividades hacia atrás y hacia delante de la cadena de valor.

A diferencia de los eslabones internos, donde la empresa puede decidir las modificaciones que considere más convenientes, los eslabones externos requieren

negociaciones con empresas independientes, por lo que la explotación de posibles ventajas derivadas de un ajuste a condiciones específicas requiere el acuerdo entre las partes (Ventura, 1994), es por ello por lo que entre el mercado y la empresa han ido surgiendo un amplio número de soluciones organizativas que establecen vínculos entre las empresas.

### DIFERENCIACIÓN

En relación con la búsqueda de ventajas competitivas que permitan a la empresa diferenciarse de sus competidores, la clave del éxito es encajar la capacidad de la empresa para crear diferenciación con la demanda potencial.

Para este fin, la cadena de valor ofrece un marco particularmente útil que comprende cuatro pasos:

- 1) Construir la cadena de valor de la empresa y el cliente sobre la base de la importancia de las diferentes actividades, la separabilidad de las mismas y las últimas etapas de la cadena de valor.
- 2) Identificar los determinantes de la exclusividad en cada actividad, valorando el potencial de la empresa para diferenciar su producto mediante el examen de cada actividad en su cadena de valor y la identificación de las variables y acciones que pueden proporcionarle la exclusividad respecto a la oferta de los competidores.
- 3) Seleccionar las variables de diferenciación más prometedoras para la empresa y que permitan mantener la diferenciación dada su dificultad a la hora de imitarla.
- 4) Localizar interrelaciones con la cadena de valor de los clientes.

Hay que tener en cuenta que en los sistemas actuales de gestión de las empresas, ha dejado de plantearse como único elemento de competitividad la minimización de los costes, para centrarse en otros elementos cualitativos tales como la calidad, los tiempos de respuesta o de suministro de pedidos a los clientes, etc. (Castelló y Lizcano, 1994), objetivos clave para el sector agroalimentario.

En este sentido, la innovación tecnológica constituye una de las bases para el logro de la diferenciación, bien sea desarrollando habilidades y competencias distintivas en el campo tecnológico, bien adaptando rápidamente las innovaciones realizadas por otras empresas, o bien introduciendo pequeñas mejoras en los pro-

ductos ya existentes. Habría que hacer hincapié en la importancia de este aspecto de la empresa al estar presente en todas las actividades de la cadena de valor de la misma.

Otra fuente de diferenciación posible se basa en la utilización de materias primas y componentes de calidad superior, aspectos básicos también para determinados sectores como el agroalimentario, en el que las estrategias distintas del precio se han convertido en una herramienta de competencia muy potente.

Esta práctica se debe, en buena medida, a que la mayoría de los mercados agroalimentarios en los países industrializados están maduros o saturados, y por lo tanto muchas empresas agroalimentarias buscan la diferenciación de sus productos; además, optan por el crecimiento como prioridad estratégica, llevado a cabo fundamentalmente a través de estrategias de concentración, internacionalización y diversificación (Mili, 1996).

También los recursos humanos pueden ser una fuente de diferenciación en la empresa, principalmente, de servicios en la que la interacción con el cliente es continua, por lo tanto, la selección, formación, motivación y supervisión del personal es un factor crítico para el resultado final de la diferenciación perseguida.

En cuanto a las actividades primarias, pueden contribuir al logro de la diferenciación en diversos grados y de diversas maneras, entre las que se podría poner como ejemplo la rapidez y garantía de cumplimiento de plazos de entrega, la disposición de un sistema de producción capaz de adaptarse con rapidez a modificaciones en el diseño o la implantación de sistemas de producción, como “calidad total”, el cual exige una total coordinación de todas las actividades a fin de garantizar la ausencia de fallos de acuerdo a las especificaciones deseadas.

Un producto puede ser diferenciado en una cantidad de formas casi infinitas. De hecho, casi cualquier cosa que una empresa pueda hacer para crear un valor real o percibido para los clientes, puede constituir la base de la diferenciación. El desafío consiste en determinar qué características crean valor para el consumidor.

El seguimiento de esta estrategia implica una clara orientación de la empresa hacia el mercado, tratando de conocer en todo momento quiénes son los clientes a los que se dirige, cuáles son sus gustos y necesidades y qué es lo que valoran de los productos o servicios que adquieren. Por ello, a veces el elemento clave de la diferenciación no está en el producto mismo, sino en la forma en que la empresa atiende o trata de satisfacer las necesidades de los clientes (Navas y Guerras, 1999).

No sirve de mucho identificar los atributos que los clientes valoran más, si la empresa no es capaz de ofrecer estos atributos. Análogamente, no se consigue

nada identificando las capacidades únicas de la empresa para ofrecer ciertos elementos de exclusividad, si esos atributos no son valorados por los clientes. La clave del éxito en la estrategia de diferenciación radica en encajar y ajustar la demanda de diferenciación de los clientes con la capacidad de la empresa para ofrecerla.

En definitiva, y al tratarse de una forma de competir que tiene que apreciar el consumidor, es necesario el control y la integración de todas las actividades del sistema de valor. Además, cuanto más complejas sean las exigencias del consumidor y mayor sea el número de actividades de la cadena de valor, existirán más posibilidades de crear un nuevo planteamiento estratégico.

El aprovechamiento adecuado de las interrelaciones entre actividades de la empresa para obtener ventajas competitivas depende en muchos casos del sistema de información de la misma, por lo que éste se convierte en una variable clave para conseguir tanto la optimización, como la coordinación de actividades.

Por lo tanto, los sistemas de información (considerados parte de la infraestructura de la empresa según Andreu et al., 1991) juegan un papel decisivo en las interrelaciones de las actividades de la cadena de valor de las distintas empresas que forman parte del sistema de valor. Actualmente, las nuevas tecnologías de tratamiento de la información, proporcionan importantes actuaciones en este campo. Esta última actividad es verdaderamente invasiva y afecta a la forma de lograr una ventaja competitiva en todas las tareas claves de la empresa

En este sentido, la circulación de información y de productos tiene una gran importancia cuando se habla del sector agroalimentario, lo que requiere de una respuesta estratégica, organizativa y de gestión por parte de los agentes integrantes del sistema de valor alimentario que permita un grado de flexibilidad creciente y una adaptación rápida a una demanda especialmente cambiante.

En este contexto, la incorporación de la variable logística en la estrategia de la empresa agroalimentaria supone una vía de diferenciación en el mercado por la que han apostado numerosas empresas, a fin de lograr ventajas competitivas sostenibles. A su vez, la integración, coordinación y desarrollo de la función logística a lo largo del canal alimentario, favorece la vertebración del mismo y potencia su competitividad.

Junto al desarrollo de la logística ha ido la “tecnología de la información” (EDI, MRP, DRP, Just InTime, DPP), que permite llevar a cabo una “logística integrada” que comprenda, entre otras, actividades de transporte, almacenamiento, pedidos, servicio al cliente, control de inventarios, tratamiento de mercancías devueltas, manejo y embalaje de productos y recogida de residuos, así como la gestión inte-

grada de todos los flujos de información que llevan asociados estas actividades (Méndez, 1995). Es imposible hacer una gestión efectiva de la logística, a menos que se tome en serio su naturaleza integradora y esto demuestra el carácter multidimensional de esta función.

Asimismo, la información es un recurso fundamental cuando se trata de identificar y anticiparse a los cambios del entorno, lo que depende de la capacidad de la empresa para examinarlo. Actualmente las empresas dependen menos del análisis económico convencional y de la investigación de mercado, y más de los “sistemas de vigilancia preventiva” (Grant, 1996) a través de relaciones directas con clientes, proveedores y competidores.

Una capacidad también fundamental para adaptarse a los actuales mercados cambiantes es la flexibilidad, que es básicamente el resultado de la estructura organizativa, los sistemas de toma de decisiones, la amplitud del diseño de tareas y las actitudes, en definitiva, la coordinación de toda la cadena de valor de la empresa.

Así, la empresa puede defender mejor su estrategia, tanto de liderazgo en costes como de diferenciación, cuando ésta es la resultante de múltiples actividades interrelacionadas que se refuerzan entre sí, frente a la estrategia basada en un único aspecto perfectamente identificable para los competidores. El cuadro nº 5.5 resume la contribución de cada actividad de la cadena de valor al logro de una ventaja en costes o en diferenciación.

**CUADRO 5.5**

<b>ACTIVIDADES DE VALOR</b>	<b>Fuentes de liderazgo en costes a través del análisis de la cadena de valor</b>	<b>Fuentes de diferenciación de producto a través del análisis de la cadena de valor</b>
<b>Logística Interna</b>	Una relación estable con proveedores hace que éstos trasladen a la empresa sus ahorros de coste.	La entrada de unos mejores materiales eleva la calidad de los productos terminados.
<b>Operaciones</b>	Las economías de escala en planta reducen los costes de fabricación. El efecto experiencia eleva la eficiencia a lo largo del tiempo.	Una tasa baja de productos defectuosos hace que aumente la satisfacción de los consumidores. Habilidad para producir según las necesidades de los clientes.
<b>Logística Externa</b>	El diseño de rutas por ordenador reduce gastos de transporte. Los envíos masivos reducen el coste de transporte unitario.	Un reparto JIT reduce pérdidas de tiempo. Unos mejores sistemas de distribución minimizan los desperfectos en el producto.

<b>Marketing</b>	Una campaña de publicidad muy amplia crea economías de escala en la compra de espacios/tiempo publicitario.	Una publicidad con impacto crea imagen. Una mejor información técnica sobre los productos ayuda al consumidor en su elección.
<b>Servicios Post-venta</b>	Los técnicos de mantenimiento reparan adecuadamente el producto, evitando el coste de nuevas reparaciones.	La amabilidad de los técnicos de mantenimiento favorece mejores relaciones con los consumidores. Unos repuestos de alta calidad garantizan la capacidad de funcionamiento del producto.
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una estructura organizativa más plana reduce costes fijos.</li> <li>• Un sistema de información simplificado reduce los costes de administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una amplia base de datos sobre consumidores facilita una publicidad más efectiva.</li> <li>• Un jefe popular refuerza la imagen de la empresa.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de personal que minimicen la rotación.</li> <li>• Formación del personal de producción para evitar despilfarros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de incentivos que fomenten una producción de alta calidad.</li> <li>• Programas de formación que mejoren la imagen de la empresa.</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías productivas que reduzcan los costes operativos.</li> <li>• El rediseño de productos permite el uso de componentes más baratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos con características innovadoras que superen en funcionamiento a los de la competencia.</li> <li>• Esfuerzos en I+D que den lugar a un producto de calidad superior.</li> </ul>
<b>Aprovisionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importaciones de componentes de bajo coste.</li> <li>• La localización de plantas en zonas rurales reduce su coste de instalación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compra de componentes de marca mejora la imagen del producto terminado.</li> <li>• Compra del espacio publicitario más efectivo.</li> </ul>

Fuente: Dess y Miller (1993)

El análisis de la cadena de valor de la empresa puede permitir también detectar qué actividad o actividades pueden compartirse con otros negocios de la empresa y obtener mejores resultados que si se llevaran a cabo por separado, es decir, cómo generar sinergias con esta integración de recursos. Por lo que puede servir para desarrollar estrategias de diversificación relacionada, en las que compartir y explotar recursos y capacidades es la base del éxito.

Las tendencias estratégicas actuales de las empresas del sistema agroalimentario vendrán determinadas, según palabras de Rastoin (1993), por tres movimientos complementarios a los modelos de consumo:

- La búsqueda de alimentos que puedan mantener, o mejorar la salud, de los consumidores (aproximación entre las industrias agroalimentarias y la industria farmacéutica).
- La alimentación estándar masiva (papel predominante de las grandes empresas y de la restauración fuera del hogar)
- La búsqueda de las raíces culturales, mediante el consumo de productos de la tierra elaborados por empresas regionales.

Mientras que los dos primeros grupos de consumidores alimentarios son atendidos por las grandes industrias alimentarias, al último de ellos lo satisface las pymes agroalimentarias especializadas en los productos locales, productos de solera, de alta calidad gastronómica, con una imagen sumamente definida y revalorizados gracias a un packaging muy elaborado, que pueden venderse a precios altos en virtud de la escasa elasticidad de los mismos respecto a la demanda. Estos son productos de “imagen”, que sólo pueden ser elaborados por las pymes más vinculadas al “terruño” y gestionadas, sin embargo, con criterios de eficiencia (Rastoin, 1993).

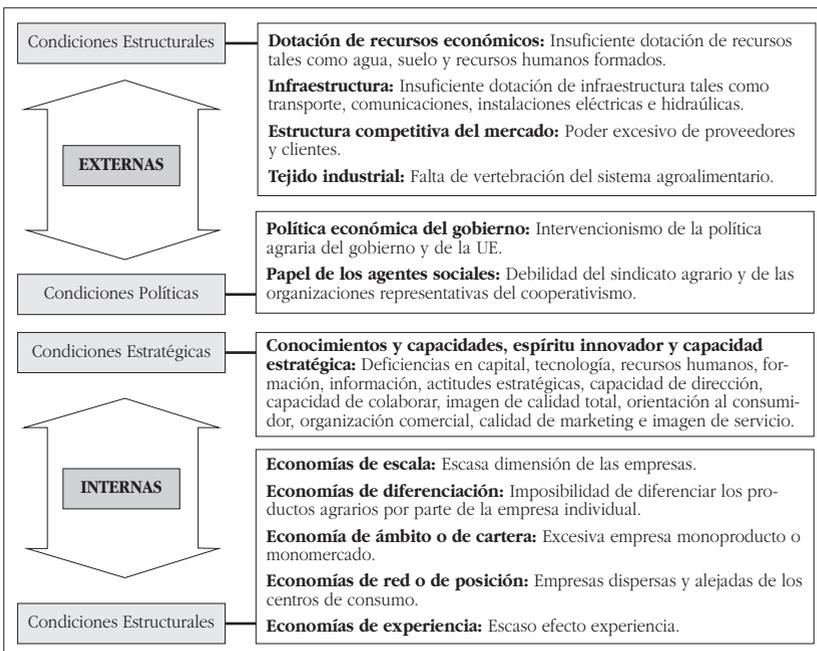
Pero según Barceló y otros (1995), hay que tener cuidado con el precio asignado a este tipo de producto diferenciado, pues en algunas Comunidades Autónomas el sentimiento autóctono es una variable que influye en la demanda, de forma que los consumidores locales están dispuestos a pagar un precio más elevado por los productos elaborados en su territorio, pero lo más normal es que la demanda sea elástica, por lo que una subida de precios puede provocar una reducción notable de la cantidad demandada.

No se puede olvidar la influencia que ejercen los cambios del entorno en la cadena de valor de la empresa dando lugar a cadenas de valor muy diferentes, dependiendo del contexto en el que actúe la empresa, de manera que ante entornos tan cambiantes como los actuales es necesario que la organización ajuste sus recursos y capacidades a los mismos. De forma que, como apunta Grant (1996), a mayor turbulencia del sector, mayor será el número de fuentes de cambio y mayores las diferencias entre el conjunto de recursos y capacidades que cada empresa posee para hacerle frente.

El estudio de las interrelaciones entre los recursos y capacidades y los elementos del entorno han recibido relativamente poca atención, excepción hecha de los trabajos de Schoemaker (1994) y Schoemaker y Amit (1994). Según Fernández (1996), la empresa no debe considerarse un ente aislado, sino inmerso en un determinado entorno, y la evolución de sus recursos debe realizarse siempre en el marco de un determinado contexto espacial y temporal. Los recursos no son estratégicos independientemente del mercado en el que compita la empresa que los posee y de las circunstancias concretas del instante en que se analice, sino que tendrán valor en relación con su posible aplicación en un determinado momento en un entorno de mercado concreto.

La empresa agraria cuenta con unas condiciones externas e internas que dificultan, aunque no impiden, el logro de ventajas competitivas tal y como recoge el cuadro nº 5.6 (elaborado por Arcas y Munuera (1998) a partir de Bueno, (1995)).

### CUADRO 5.6. CONDICIONES QUE DIFICULTAN LA OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

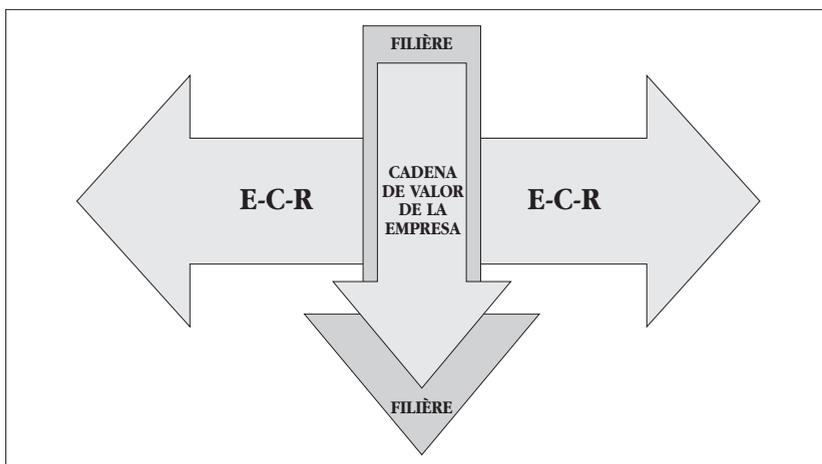


Fuente: Arcas y Munuera (1998) a partir de Bueno (1995).

Teniendo en cuenta, por lo tanto, la necesidad tanto de captar y explotar estos recursos y capacidades, como de que los mismos se adapten a los cambios del entorno, se plantea un modelo que integra los tres instrumentos de análisis expuestos (cuadro nº 5.7), orientados a realizar un diagnóstico en ámbitos diferentes. Pero todos ellos con un origen común, más o menos claro, en la Organización Industrial.

Se tratan de instrumentos tanto internos como externos, de carácter transversal (la cadena de valor y el método “*filière*”) y longitudinal (el paradigma E-C-R).

### CUADRO 5.7. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia



## **PARTE III**

# **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y LA METODOLOGÍA**



## **CAPÍTULO VI**

### **MARCO DE LA INVESTIGACIÓN: SECTOR DE LA PAPA EN TENERIFE**



**L**a elección del sector agroalimentario como objeto de esta investigación ha obedecido a varios motivos, el primero de los cuales se encuentra en el peso de la agricultura en la economía canaria hasta los años sesenta, a partir de los cuales entra en un importante receso en favor del sector servicios, el cual representa actualmente el motor de la economía de las islas. Por lo que se pretende preservar, en cierta forma, un sector que permitiría diversificar la actividad económica de Canarias y disminuir el riesgo y la vulnerabilidad de una economía excesivamente especializada en el turismo.

Por otro lado se aprecia una carencia de estudios con relación a temas de dirección de empresas agroalimentarias en Canarias, centrándose la mayoría de ellos en aspectos macroeconómicos y técnicos de la actividad. De esta forma se pretende cubrir una laguna de investigación e información de gran importancia para la conservación del sector.

Otra de las razones que motivaron este trabajo de investigación está en las rentas complementarias que genera la actividad agraria en un mercado laboral de gran incertidumbre, pues la agricultura a tiempo parcial garantiza un ingreso suplementario a la actividad principal, o al subsidio de desempleo, en caso de una pérdida del empleo fuera de la explotación (Aldanondo, 1994).

Finalmente, es importante mantener este sector, no ya por motivos económicos, sino sociales y medioambientales. Se trata de una actividad con un cierto efecto multiplicador hacia otros sectores (producción de cartones, empaquetados, transporte, bodegas, queserías, etc.) por lo que, de forma directa e indirecta, emplea a un considerable número de personas, casi todas asentadas en medios rurales, que, de desaparecer, se llevarían consigo estos asentamientos. Así mismo, la pérdida de esta actividad supondría un importante impacto paisajístico que repercutiría en el turismo, cada vez más motivado por otros factores, además de sol y playa.

## 6.1 EL SECTOR AGROALIMENTARIO

En términos generales, se puede hablar de una dualidad en el sector agrario en Canarias. Por un lado existe un sector dirigido al autoconsumo y al mercado interior, en claro retroceso por la escasa rentabilidad, frente a actividades alternativas y por la baja competitividad frente a las producciones procedentes del exterior, ejemplo de este tipo de agricultura lo tenemos en la papa, la vid, etc.. Por otro, una agricultura de exportación muy especializada, con un elevado grado de capitalización y tecnificación que permite obtener, en las zonas más productivas, una rentabilidad alta. Como ejemplo tenemos, el plátano y el tomate (Ledesma, 1995).

La importancia relativa de los distintos cultivos, según Ledesma (1995), es un elemento que debe ser tenido en cuenta y estudiado, lo que se puede apreciar en el cuadro nº 6.1 en el que se detecta la supremacía del plátano y el tomate en el valor de la producción agraria total. Sin embargo, en términos de producción física, también destacan la papa y el viñedo, aunque su destino es, fundamentalmente, el mercado interior y la industria vinícola, respectivamente.

Para analizar el sector agrario en Canarias, su comportamiento, configuración y resultados, vamos a utilizar el paradigma estructura-conducta-resultados contando para ello con información procedente de organismos oficiales y de entrevistas a expertos/dirigentes de organizaciones agrarias, siguiendo el esquema no unívoco e iterativo de Scherer (1980). Aunque algunos de los indicadores propuestos para cuantificar las dimensiones de este esquema no se han podido aplicar por la falta de datos que caracteriza a este sector.

Este instrumento de la Organización Industrial ha sido muy utilizado en el ámbito agroalimentario, y en este caso va a servir de complemento al resto de los instrumentos de análisis estratégico planteados con el objeto de recabar información de todas las dimensiones de la empresa agraria en Canarias.

**CUADRO 6.1. PRINCIPALES PRODUCCIONES  
AGRÍCOLAS DE CANARIAS. AÑO 1999**

	SUPERFICIE	PRODUCCIÓN	VALOR TOTAL DE LA PRODUCCIÓN	
	Hectáreas	Toneladas	Miles Ptas.	Porcentaje
Cereales	1.277	1.978	56.351	0,07
<b>Papas</b>	<b>5.643</b>	<b>56.063</b>	<b>3.639.049</b>	<b>4,35</b>
Flor Cortada	334,3	6.830	3.030.324	3,63
Ornamentales y Esquejes	368,9	8.030	8.921.050	10,67
Cultivos Forrajeros	3.449,1	15.455	117.962	0,14
Tomate Exportación	3.548	306.982	23.023.650	27,55
Tomates Local	268,2	20.980	1.647.716	1,97
Pepinos	208,3	26.455	2.261.638	2,71
Pimientos	87,8	6.165	662.368	0,79
Judía verde	279,3	5.348	1.005.157	1,20
Cebolla	327,5	5.907	295.350	0,35
Naranja	879,7	14.834	994.323	1,19
Plátano	8.922,7	362.313	23.553.943	28,18
Aguacate	664	4.789	728.886	0,87
Papaya	139,7	5.960	927.674	1,11
Mango	206,5	3.172	660.157	0,79
Viñedo	12.634,4	24.675	4.927.598	5,90
Otros	-----	-----	-----	-----
<b>TOTAL</b>	<b>44.902,2</b>		<b>83.572.990</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Servicio de Estadística.  
Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias.

Nota: La valoración de los productos se realiza a precios de mercado percibidos por el agricultor, sin que se incluyan subvenciones o ayudas públicas.

Lo primero que se puede comentar, antes de aplicar el paradigma, son las Condiciones de Base (político-legales) de gran incertidumbre, en las que se encuentra el sector agrario en Canarias pues las negociaciones que se llevan a cabo en Bruselas determinan, en gran medida, el futuro de esta actividad.

El tomate canario ha sufrido un duro golpe por las exportaciones de Marruecos a la CE; el futuro del plátano dependerá de la tarifa única que entrará en vigor en 2006; al vino le afecta negativamente el Régimen Especial de Abastecimiento (REA); la papa necesita de una protección frente a la importación (el nuevo POSEICAN concede al productor individual una ayuda de 60 euros/Tm y al productor integrado en una OPFH una ayuda de 150 euros/Tm según el Reglamento (CE) nº 396/2002), de una Denominación de Origen y de la OCM, etc.

Así, estudios como “La Actividad Empresarial en Canarias” (Melchior et al., 1997) demuestran el grado de riesgo e incertidumbre percibidos por los empresarios en Canarias a la hora de tomar decisiones sobre su entorno. Las conclusiones más relevantes del mismo quedan recogidas en el cuadro nº 6.2, en el que se aprecia que el nivel medio mayor de incertidumbre y riesgo percibido corresponde al sector primario.

**CUADRO 6.2. NIVELES MEDIOS DE INCERTIDUMBRE  
Y RIESGO SECTORIAL**

SECTORES	INCERTIDUMBRE (*)			RIESGO (*)		
	1994	1995	VAR. %	1994	1995	VAR. %
<b>Agrario</b>	<b>4,00</b>	<b>3,60</b>	<b>-10</b>	<b>3,80</b>	<b>3,80</b>	<b>0</b>
Alimentación	3,40	3,25	-4,4	3,75	3,40	-9,3
Industria	2,60	2,80	7,7	3,40	3,00	-11,7
Construcción	2,83	3,00	6	3,00	2,70	-10
Transporte	2,83	3,27	15,5	2,67	3,27	22,5
Hostelería	3,30	3,38	2,4	3,20	3,00	-6,3
Comercio	3,27	3,58	9,5	3,04	3,71	22
Servicios	2,84	2,91	2,5	2,63	3,18	20,9

Fuente: Oreja et al. 1995 (a), 1996.

(\*) Escala 1-5

**LA ESTRUCTURA** del sector que hace referencia a las características económicas y organizativas que permiten determinar el tipo de competencia existente en el mismo, se puede determinar considerando a este efecto los siguientes aspectos:

**1) El grado de concentración del sector** que, según Caldentey (1988), se da cuando un número pequeño de empresas tiene un peso importante en la totalidad del mismo. En agricultura, y siguiendo el criterio de Caldentey (1988), es frecuente utilizar el concepto de superficie, criterio que posee grandes limitaciones dadas las diferencias que se dan en cuanto a productividad, tanto potencial como efectiva, del factor tierra. Pero la falta de datos y la proliferación de explotaciones que no están registradas impiden considerar otras variables como el volumen de ventas, el valor añadido, etc.

**CUADRO N° 6.3. DISTRIBUCION DE LA SUPERFICIE AGRICOLA UTILIZADA**

Hectáreas	N° de Explotaciones	Porcentaje	Total Hectáreas	Porcentaje
<b>0 a 1</b>	43.427	70,56	14.465	14,08
<b>1 a 5</b>	15.431	25,07	28.844	28,08
<b>5 a 20</b>	2.249	3,65	19.073	18,57
<b>20 a 50</b>	278	0,45	7.833	7,63
<b>50</b>	163	0,26	32.512	31,65
<b>TOTAL</b>	<b>61.548</b>	<b>100,0</b>	<b>102.727</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Censo Agrario (1989).

Así, en el caso de Canarias se percibe una considerable atomización en la estructura de las explotaciones agrarias que se puede detectar en el cuadro 6.3., en el que se aprecia como el 70,56% de las explotaciones agrarias canarias tiene menos de una hectárea, mientras que el 0,26% tiene 50 hectáreas de superficie, de esta forma se aprecia un minifundismo considerable con las desventajas estructurales que esto conlleva.

Además del grado de fragmentación de la tierra cultivada, se podría añadir para medir el grado de concentración del sector, el nivel de asociacionismo de los agricultores canarios que se descubre muy reducido registrándose 86 cooperativas agroalimentarias hasta el año 1998, según datos de Román (2001); dándose este escaso asociacionismo con mayor intensidad en la agricultura destinada al mercado interior en la que el nivel de integración horizontal, según el proyecto de investigación “El Desarrollo de las Zonas de Medianías en Canarias” (Oreja et al., 1995 (b)), es sólo del 42% de los agricultores.

En consecuencia, podemos decir que generalmente no existen empresas agroalimentarias en Canarias que tengan un peso específico (o poder de mercado) importante con relación a otras empresas competidoras.

Por lo tanto, el débil poder negociador de las empresas agrarias canarias con sus clientes y proveedores, la proliferación de productos no diferenciados, la escasa organización del sector, etc., conduce a una apropiación mayor por parte de los proveedores y, principalmente, de los distribuidores del margen del producto final y una mayor capacidad de decisión. Todo ello da lugar a una gran dificultad para competir con otros productos agrarios importados de otras zonas geográficas con mejores condiciones estructurales.

**2) El grado de diferenciación del producto**, según Caldentey (1988), se da cuando los compradores consideran distintos a los productos ofrecidos por una de las empresas de la industria.

Los productos agrarios en general y los canarios en particular están poco diferenciados, aunque se puede apreciar cierta diferenciación según el subsector del que se trate. Si hablamos de los productos agrarios destinados a la exportación nos encontramos con un cierto grado de diferenciación vía marca comercial registradas por asociaciones de productores-exportadores (por ejemplo ASPROCAN), en el caso de los productos destinados al mercado interior encontramos productos diferenciados en el subsector vitivinícola y quesero, amparados por diversas Denominaciones de Origen, aunque ya estaríamos entrando en industrias agroalimentarias de primera transformación. El resto de los subsectores generan productos no diferenciados, salvo los ecológicos que todavía en Canarias están en fase de introducción.

Al margen de la diferenciación vía marcas comerciales, muchos de estos productos agrarios son valorados por el consumidor canario por su calidad (por ejemplo, plátano, papas de color, quesos, etc....), lo que los convierte en diferentes frente a los importados, además de que mientras Canarias produce en ciertos períodos del año un determinado producto, el resto de las zonas productoras lo hace a la inversa.

Así, como apunta Rodríguez Martín (2000 (a)) “los productos canarios no operan desde hace cierto tiempo con ventajas en costes, ni de economías de escala, en ninguno de los puntos de la cadena de valor, se sostienen en la reputación ganada de su calidad”.

**3) La estructura de costes.** Dada la preponderancia de microempresas agrarias familiares, hay que decir que su gestión de gastos e ingresos constituye una unidad con la de gastos e ingresos del hogar o la familia; en estos casos, según el profesor Caldentey (1988), es normal que los gastos del hogar se mezclen con los gastos de la explotación. Esto dificulta enormemente la determinación de la estructura de costes de la empresa agraria canaria, salvo el caso de empresas asociativas. Pero se puede concluir que los recursos productivos básicos de estas explotaciones como la mano de obra, el agua y el suelo suponen un alto precio para las mismas, pues además de ser escasos están compitiendo por ellos tanto el sector agrario como el sector servicios, por lo que su coste de oportunidad es muy elevado.

---

<sup>2</sup> En 2001, continúa siendo la platanera la superficie más cara. Destacan los 60.647 € como precio medio de una hectárea de labor de secano y los 105.578 € como precio medio por hectárea de labor de regadío en Canarias (Santander Central Hispano, 2003).

Canarias es una de las regiones españolas donde los precios de la tierra han mantenido una tónica más alcista, sirva como ejemplo la hectárea de platanera cuyo precio es de casi 26,8 millones de pesetas según datos del MAPA de 1999 (Maté, 2000 (c)), que junto al viñedo y el olivar han sido las producciones cuyas superficies de cultivo se hallan a la cabeza de las subidas de los precios de la tierra en los últimos 16 años en España<sup>2</sup>. Una de las explicaciones de este alto precio de la tierra en la Comunidad Canaria, además de la escasez y competencia de la misma por varias actividades económicas, está en la desregulación del mercado de la tierra, lo que ha provocado un desordenado proceso de urbanización y ha exacerbado comportamientos especulativos, afectando gravemente al proceso productivo agrícola (Aldanondo, 1994).

En lo relativo a los precios del agua algunas estimaciones (Hernández Hernández y Rodríguez Brito, 1992) cifran su ascenso en un 2000% en las últimas décadas, período en el que la participación del consumo agrícola se ha reducido considerablemente (Aldanondo, 1994).

En relación con la mano de obra, existen diferencias notables entre las pequeñas explotaciones dedicadas al mercado interior en las que la familia es la que trabaja en ellas, y en los casos de incremento de necesidad de mano de obra es la colaboración de vecinos la que ayuda a superar estos períodos de máximo trabajo, lo que conduce a que este coste no sea contemplado por estos empresarios agrarios. Mientras que son las grandes explotaciones con carácter exportador las que normalmente cuentan con personal asalariado, lo que incrementa el coste del producto con relación a los productos competidores en los que el coste salarial es bajo, como ocurre en Marruecos o en países de Suramérica.

4) *Barreras de Entrada y de Salida al sector*. Las primeras son el conjunto de obstáculos que se oponen a que, en una determinada industria constituida por “n” empresas, se integren otras empresas, o bien que nuevas empresas pasen a vender productos sustitutivos de los producidos por las empresas establecidas (Caldentey, 1988). Entre las causas que generan la existencia de barreras de entrada, se pueden destacar las siguientes, siguiendo a Bain et al. (1968):

- a) Ventajas derivadas de las preferencias de los consumidores hacia los productos de las empresas establecidas, debido bien a marcas comerciales posicionadas en el mercado o bien a empresas con buena imagen. En el caso de los productos agrarios canarios se percibe una especial preferencia por parte del consumidor hacia su adquisición, aunque también es cierto que la forma de competir hasta

ahora ha sido en precios y los productos importados tienen precios más competitivos. En los últimos años se está percibiendo una tendencia hacia la diferenciación en algunos subsectores, bien con marcas comerciales de asociaciones, bien a través de Denominaciones de Origen o como productos ecológicos, sin todavía mucha penetración en el mercado. Aunque también es cierto que la proliferación de marcas en algunos subsectores, como el vitivinícola, y la falta de uniformidad en las mismas dificulta su posicionamiento en el mercado.

- b) Ventajas derivadas de costes. Ya se ha explicado que en costes, las explotaciones agrarias en Canarias no poseen ventajas frente a posibles entrantes al sector, con lo cual este no sería un factor que dificultara la entrada al mismo.
- c) Necesidades de una escala mínima óptima. Tampoco es un factor que dificulta la entrada al sector agrario canario pues la gran mayoría de las empresas que están compitiendo en él no alcanzan esta escala mínima eficiente.
- d) Necesidades de grandes infraestructuras y por lo tanto de grandes capitales. Esta dificultad estaría más presente en los cultivos de exportación, en los que las necesidades de sistemas de riego mecanizados (por aspersión o por goteo), invernaderos, innovaciones en el campo de la biotecnología, cultivos *in vitro*, cultivos sin suelo, cultivos ecológicos, etc., además del alto precio de la tierra, exigen mayores esfuerzos para entrar a competir en el mismo. Sin embargo, en aquellas explotaciones cuya producción va destinada al mercado interior no parece que este aspecto suponga una gran barrera de entrada al sector, al no estar tan mecanizada su actividad.
- e) Barreras legales. En este caso sí existen algunas barreras legales que están limitando el número de hectáreas cultivadas de determinados productos, como ocurre con el plátano. Aunque, en general, las subvenciones destinadas a la actividad agraria pueden incentivar la entrada a este sector. Por otro lado, la ordenación del territorio también limita la entrada al sector agrario, pues una gran cantidad de superficie de tierra en Canarias está protegida de una u otra forma.

Las barreras de salida que son aquellas circunstancias que dificultan la salida de la empresa del sector, son en la agricultura, por un lado, altas pues en un gran número de casos constituye un modo de vida más que una actividad económica. De esta forma, si el resultado de la explotación fuera negativo, cosa bastante frecuente en la agricultura, se debería reconvertir el negocio o salir del mercado, aunque este fenómeno no se está produciendo con la intensidad que debería

según los principios teóricos de la economía, debido a que el agricultor no tiene ni formación, ni medios suficientes para cambiar de actividad. (Caldentey, 1988).

Aunque, por otro lado, los costes de oportunidad son tan altos, debido a la competencia que ejercen otros sectores de la economía sobre los factores tradicionales (tierra, agua y mano de obra), que el abandono de esta actividad se ha estado dando de forma continuada a lo largo de los últimos años.

**5) Grado de integración vertical y horizontal.** La integración vertical se refiere al grado en que una empresa se ocupa de las distintas fases sucesivas de la producción y comercialización de un producto, por ejemplo, producción de aceitunas, elaboración de aceite, refinado de aceite, envasado de aceite y distribución del aceite.

Para medir el grado de integración vertical se han propuesto diferentes índices, aunque todos ellos difíciles de calcular. Entre ellos, el del “número de fases productivas en las que interviene la empresa”, es el que nos permite una mejor aplicación y llegar a la conclusión de que la integración vertical se ha acometido de forma más intensa hacia delante, es decir, las empresas agrarias “internalizan” algunas fases de comercialización, pero no de forma individual sino gracias a una integración horizontal o asociacionismo.

Con relación a la integración horizontal o asociacionismo, un fenómeno importante es la formación de cooperativas de agricultores que constituyen la forma jurídica más abundante en este sector. Estas se pueden dar de varios tipos:

- De compra o suministro de factores de producción.
- De crédito.
- De explotación en común de tierras y ganado.
- De venta, comercialización y transformación de productos.

Este último tipo es el que más difusión ha alcanzado, por lo tanto estamos hablando de una integración vertical y horizontal que se crea, principalmente y según Caldentey (1988), para hacer frente no a sus competidores horizontales (restantes agricultores) sino a sus competidores verticales.

En el sector agrario exportador, este fenómeno está mucho más desarrollado que en el que destina su producción al mercado interior. Los principales motivos de su constitución son: conseguir economías de escala en los procesos imposibles de lograr para el agricultor individual y dotar a los agricultores unidos en cooperativas de mayor poder de negociación en el mercado

**LA CONDUCTA** engloba el conjunto de los comportamientos y estrategias de las empresas del sector. Sus principales componentes son:

**1) Política de diversificación.** Se suele dar en las explotaciones agrarias de Canarias con el fin de aprovechar el terreno y la estacionalidad en la producción, de forma que todo el año se obtenga algún tipo de producción y no se produzca una infrautilización de los recursos. Este fenómeno se percibe más en la agricultura de mercado interior, en la que la especialización productiva no se da tanto como en la agricultura de exportación.

**2) Política de precios.** Las empresas del sector agrario tienen pocas posibilidades de fijar un precio para su producto, dado que éste está generalmente sin diferenciar. En consecuencia, el precio de venta, que en los productos diferenciados se basa en márgenes sobre el coste medio y en el precio de empresas competidoras o precio de mercado, en los productos agrarios solamente se tiene en cuenta el precio de mercado, el cual puede ser menor o mayor al coste medio de una determinada empresa. Dándose la circunstancia de agricultores que perciben precios por debajo de sus costes de producción, situación que normalmente queda compensada con las subvenciones destinadas a este fin.

Los productos agrarios sin diferenciar suelen experimentar grandes variaciones en su precio, a lo largo del tiempo, motivadas por diferentes causas. Una de ellas es la inestabilidad de la oferta a lo largo de todo el año, mientras que la demanda si lo es. Otro motivo es el “fenómeno de la telaraña”, según el cual, se suceden años de producción elevada y precios bajos y años de producción bajos y precios altos.

**3) Política de promoción y publicidad.** No existe, como era de esperar, ninguna empresa agraria en el ranking de las empresas que más invierten en publicidad, pues se trata de empresas pequeñas y que colocan en el mercado productos sin diferenciar. Aunque ya algunas cooperativas de agricultores comienzan a aparecer en la lista de grandes empresas con un elevado esfuerzo en publicidad por volumen de ventas.

Lo que se da con frecuencia es la publicidad institucional, bien por parte de asociaciones regionales o nacionales de agricultores, por parte de la Administración o por la actuación conjunta de ambas (por ejemplo, Plátano de Canarias).

**4) Investigación y desarrollo:** La investigación y desarrollo llevada a cabo por las empresas agrarias es prácticamente inexistente, comparada con la llevada a cabo por otros sectores u organismos públicos, siendo una de las razones la pequeña dimensión de las mismas, como apunta Caldentey (1988). Los resultados

de las actividades de I+D para desarrollar determinada maquinaria, biotecnología, sistemas de riego, fertilizantes, pesticidas, cultivos in vitro, etc. son transferidos a las empresas agrarias por organizaciones externas al sector primario.

5) *Prácticas restrictivas de la competencia*: Existen limitaciones a la competencia de diferentes tipos, como es la limitación en la superficie cultivada de determinados cultivos para evitar excesos en la producción, licencias a la importación de productos, períodos que limitan la importación de productos por coincidir con la época de máxima producción local del mismo, barreras fitosanitarias que evitan la entrada de determinados productos agrarios que pudieran traer determinadas enfermedades que no están presentes en los cultivados de la zona.

La otra cara está en el atractivo que tienen las subvenciones concedidas a esta actividad lo cual no sólo no limita la competencia, sino que la intensifica al disminuir barreras de entrada al sector.

**LOS RESULTADOS** corresponden al conjunto de las realizaciones del sector y sus repercusiones en el bienestar de la sociedad y, dada la carencia de datos del sector, destacaremos la pérdida de peso de la agricultura dentro del PIB de Canarias en las últimas décadas, como lo demuestra el cuadro nº 6.4 en el que se aprecia la evolución de la estructura económica canaria según los sectores de la producción. Pautas que se han mantenido parecidas a las de la media española en el sentido de la pérdida de importancia del sector agropesquero y la ganancia del sector servicios, aunque esto último de forma más intensa que en la media española, de tal forma que el 27,3% que aportaban la agricultura y la pesca al PIB canario en 1955 se ha reducido al 4,2 en 1993 (Alcaide, 1995).

A pesar de ello, el VAB de la producción agropesquera canaria, entre 1955 y 1993, se multiplicó por 3,78. Un dato que (corregido el aumento de los precios implícitos en el VAB agropesquero) supone que la producción agropesquera canaria ha crecido el 167,8% entre 1955 y 1993, en términos generales (Alcaide, 1995).

### CUADRO 6.4. EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA CANARIA

	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL PIB				VARIACION RELATIVA INDICE 1955=100			
	Agricultura y Pesca	Industria	Construcc.	Servicios	Agricultura y Pesca	Industria	Construcc.	Servicios
<b>AÑO</b>	<b>1955</b>							
ESPAÑA	20,49	31,53	6,43	41,55	100,0	100,0	100,0	100,0
CANARIAS	27,28	14,91	6,80	51,00	100,0	100,0	100,0	100,0
Las Palmas	28,15	11,92	7,65	52,28	100,0	100,0	100,0	100,0
S/C Tenerife	26,37	18,05	5,91	49,67	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>AÑO</b>	<b>1973</b>							
ESPAÑA	11,60	31,84	7,13	49,42	56,6	101,0	110,9	118,9
CANARIAS	11,30	14,29	13,00	61,42	41,4	95,8	191,1	120,4
Las Palmas	11,99	13,18	13,31	61,52	42,6	110,6	174,0	117,7
S/C Tenerife	10,56	15,47	12,66	61,31	40,0	85,7	214,2	123,4
<b>AÑO</b>	<b>1983</b>							
ESPAÑA	6,47	27,61	6,20	59,71	31,6	87,6	96,4	143,7
CANARIAS	5,95	10,66	8,74	74,64	21,8	71,5	128,5	146,4
Las Palmas	7,01	11,03	8,08	73,89	24,9	92,5	105,6	141,3
S/C Tenerife	4,81	10,27	9,47	75,46	18,2	56,9	160,2	151,9
<b>AÑO</b>	<b>1993</b>							
ESPAÑA	4,93	21,27	7,95	65,86	24,1	67,5	123,6	158,5
CANARIAS	4,17	8,80	7,66	79,29	15,3	59,6	112,6	155,5
Las Palmas	3,87	8,93	7,02	80,18	13,7	74,9	91,8	153,4
S/C Tenerife	4,48	8,82	8,32	78,38	17,0	48,9	140,8	157,8

Fuente: Alcaide (1995).

Otro indicador de los resultados del sector puede estar en la pérdida de superficie cultivada, como se aprecia en el cuadro nº 6.5, principalmente a partir de la década de los sesenta en la que se inicia la explosión del turismo. Este efecto se percibe de forma notable en la agricultura destinada al mercado interior dada su escasa rentabilidad, lo que se puede observar en el cuadro nº 6.6 en el que la superficie destinada al cultivo de la papa se ha reducido a la mitad desde el año 1989, con la excepción de la uva consecuencia del apoyo público y privado del que se ha beneficiado el sector vitivinícola.

### CUADRO 6.5. EVOLUCIÓN DE LAS TIERRAS CULTIVADAS EN CANARIAS. (1962-1982)

	1962	1972	1982
<b>TOTAL (Ha.)</b>	144.258	100.748	70.247

Fuente: Censo Agrario de España, cuadernos provinciales

**CUADRO 6.6. EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE CULTIVADA  
DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS EN CANARIAS (Has. 1989-1999)**

<b>Año</b>	<b>Plátano</b>	<b>Tomate</b>	<b>Papas</b>	<b>Flores</b>	<b>Ornamenta. y Esquejes</b>	<b>Viñedo</b>
<b>1989</b>	9.353	4.429	<b>10.583</b>	202	168	<b>11.261</b>
<b>1990</b>	9.282	3.948	<b>7.626</b>	285	176	<b>11.448</b>
<b>1991</b>	9.140	3.940	<b>8.909</b>	286	166	<b>12.042</b>
<b>1992</b>	8.806	4.377	<b>8.629</b>	270	170	<b>12.305</b>
<b>1993</b>	8.591	4.702	<b>7.446</b>	271	253	<b>11.281</b>
<b>1994</b>	8.572	4.830	<b>7.187</b>	281	223	<b>11.277</b>
<b>1995</b>	8.563	4.848	<b>6.189</b>	302	218	<b>11.867</b>
<b>1996</b>	8.367	4.038	<b>8.075</b>	355	225	<b>12.151</b>
<b>1997</b>	8.499	3.773	<b>6.804</b>	303	273	<b>12.764</b>
<b>1998</b>	8.649	3.930	<b>6.150</b>	317	317	<b>12.445</b>
<b>1999</b>	8.923	3.816	<b>5.643</b>	334	369	<b>12.634</b>

Fuente: Servicio de Estadística. Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación

Hay que hacer notar las diferencias en los resultados de los distintos subsectores (cuadro nº 6.1, nº 6.6 y nº 6.7), como ya se ha apuntado, pues mientras los cultivos de exportación han obtenido unos resultados favorables, en términos generales, teniendo en cuenta las condiciones en las que se desarrollan, los cultivos destinados al mercado interior aportan unos datos económicos muy inferiores a los anteriores, en términos relativos.

Al margen de magnitudes económicas, no podemos olvidar el papel que juega la actividad agraria en la configuración del paisaje y en el mantenimiento de un patrimonio cultural y social de incalculable valor para las Islas Canarias.

**CUADRO 6.7. SUPERFICIE; PRODUCCIÓN Y VALORACIÓN AGRARIA  
EN CANARIAS (1998 y 1999)**

CULTIVOS	1998				1999			
	SUPERFICIE (Ha.)	PRODUCCIÓN (Tm.)	VALORACIÓN <sup>(2)</sup> (miles ptas)	% VALOR TOTAL DE LA PRODUCCIÓN	SUPERFICIE (Ha.)	PRODUCCIÓN (Tm.)	VALORACIÓN <sup>(2)</sup> (miles ptas)	% VALOR TOTAL DE LA PRODUCCIÓN
Plátano	8.649,30	437.723	23.159.924	26,20	8.922,7	362.313	23.553.943	28,18
Tomate Local	384,30	18.160	1.564.847	1,77	268,2	20.982	1.647.716	1,97
Tomate Exporta.	3.546	351.827	28.146.160	31,84	3.548	306.982	23.023.650	27,55
Papa	6.150	83.596	5.433.740	6,15	5.643	56.063	3.639.049	4,35
Viñedo	12.445,16	11.251,6	1.814.166	2,05	12.634,4	24.675	4.927.598	5,90
Otros <sup>(1)</sup>	14.896,72	-----	28.289.398	31,99	13.885,9	-----	26.781.034	32,05
<b>TOTAL</b>	<b>46.071,48</b>	<b>-----</b>	<b>88.408.235</b>	<b>100,00</b>	<b>44.902,2</b>	<b>-----</b>	<b>83.572.990</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Servicio de Estadística. Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias.

(1) Incluye unos 27 productos agrícolas diferentes.

(2) La valoración de los productos se realiza a precios de mercado percibidos por el agricultor, sin que se incluyan subvenciones o ayudas públicas.

## 6.2. EL SECTOR DE LA PAPA

Hasta la primera mitad del siglo XX, el mercado británico fue el mayor consumidor de los tubérculos canarios al amparo de las ya establecidas exportaciones de tomates y plátanos, como se aprecia en el cuadro nº 6.8.

Pero a finales de la década de los setenta, la entrada del Reino Unido en la Comunidad Económica Europea y sus tratados preferenciales con otros países, trae consigo la imposición de gravámenes a las importaciones de papas canarias. La llegada al mercado británico de tubérculos a bajos precios procedentes de sus antiguas colonias, el encarecimiento de los costes de producción en las islas motivado por el elevado precio del agua y la semilla y por la ausencia de mecanización, la obligación de concentrar las zafra en determinadas épocas del año para evitar coincidir en destino con otras producciones encareciéndose el precio de los fletes dada la dificultad de contratar buques, y la desorganización del sector, inician la decadencia de esta actividad, según Gil González (1997), a principio de la década de los 80.

**CUADRO 6.8. ENVIOS DE PAPAS DESDE S/C DE TENERIFE (1932-1935)**

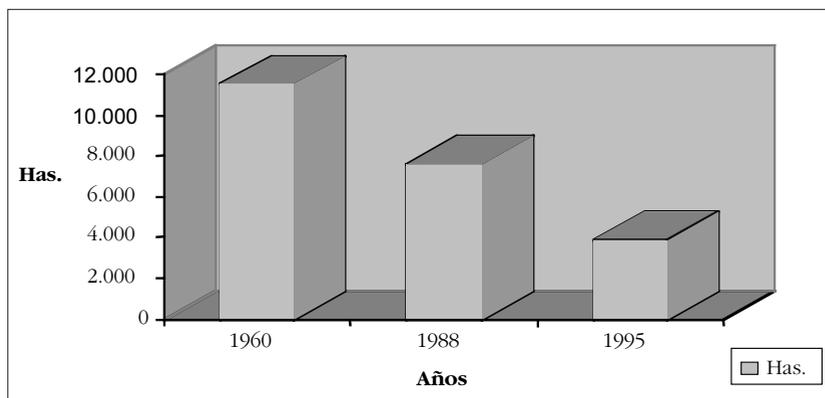
CAMPAÑA	PRODUCCIÓN (kilos)	DESTINO (%)
1932/1933	2.169.822	<b>53,4% Inglaterra</b> 42,9% América 3,3% Otros
1933/1934	4.061.778	<b>70% Inglaterra</b> 23,3% España 5,5% América 1,2% Otros
1934/1935	6.417.648	<b>47,2% Inglaterra</b> 50,4% España 0,9% América 1'5% Otros

Fuente: Comisión de Exportación, Estadística de Patatas (1935-1936)

Paralelamente al cese de las exportaciones, el mercado insular comenzó a ser conquistado por papa foránea, rompiéndose el equilibrio que desde hacía años se mantenía entre exportaciones e importaciones al no encontrar salida las producciones locales, que debían competir ahora con esta papa importada a precios más bajos. Como consecuencia se ha venido experimentando una caída de la superficie dedicada al cultivo en todo el archipiélago, a razón de casi 900 hectáreas por año desde la entrada del Reino Unido en la C.E.E. hasta nuestros días (gráfico nº 6.1), tendencia que no ha cambiado ni la integración española a la C.E., con Canarias supeditada al protocolo 2., ni la puesta en marcha de medidas específicas a favor de las producciones locales de papa en julio de 1992.

Estas últimas medidas, además de aportar ayudas a la producción, sobre la base de las hectáreas cultivadas y de subvencionar la compra de semillas, limitaron la entrada de papa para consumo procedente de países comunitarios y extracomunitarios entre los meses de julio y octubre (período de máxima producción local llamado "período sensible"), intentando dar salida a las producciones isleñas (Gil González, 1997).

A pesar de esto, el sector continúa ocupando a miles de familias y representa hoy el 7% del valor total de la producción agraria de nuestra provincia, pero su futuro es realmente incierto, según indica Gil González (1997), ya que en octubre de 1998 y como consecuencia de los acuerdos multilaterales de la Ronda de Uruguay, se procedió a suprimir las restricciones a la importación de papa foránea en el período de máxima producción local o "período sensible".

**GRAFICO 6.1. EVOLUCIÓN HAS. DE PAPAS CULTIVADAS EN TENERIFE**

Fuente: W. Rodríguez Brito

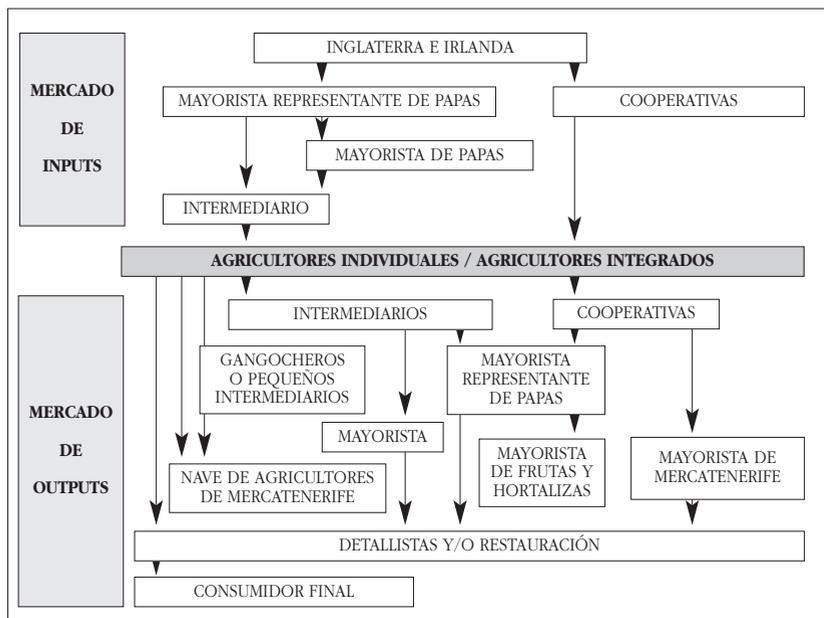
De esta forma nos encontramos con un sector en peligro de extinción pues además de su actual desprotección, se encuentra desorganizado y configurado por pequeñas explotaciones en condiciones de marginalidad y, por lo tanto, con grandes dificultades para competir en precios con papas importadas desde el Reino Unido, Dinamarca, Chipre o Egipto, principalmente.

En el intercambio del tubérculo actúan unos poderosos operadores que importan las semillas que el REA subvenciona, los cuales también distribuyen el producto al precio estipulado, al mismo tiempo que importan papa de consumo, por lo tanto se trata de proveedores, distribuidores y competidores que coinciden en la misma figura. Además de éstos, intervienen un elevado número de agentes en los diversos circuitos que recorre la papa hasta llegar al consumidor final (gráfico nº 6.2).

En general, “se trata de un agricultor, como resume Barrios (2000: 2), que debe comprar la semilla a unos operadores/importadores que el REA subvenciona y que además soporta unos altos costes al sembrar, abonar, regar, contratar peones y usar su motocultor, etc., para posteriormente recoger un producto que le ha supuesto 1.127.000 pesetas al año por hectárea ubicada en el Sur o 909.000 pesetas si está en el Norte. Después transporta su producción a las cooperativas que se encargan de realizar las labores de normalización, tipificación y ensacado necesarias para vender al operador importador, que se lo compra al precio mínimo estipulado en el convenio, es decir 50 pesetas por kilo debidamente normalizado o 43 pesetas por kilo a granel”.

Así, declaraciones como las del gerente de la Cooperativa Agrícola de San Isidro, entre otros, se convierten en un llamamiento a los agricultores a continuar uniéndose para no seguir sucumbiendo a los abusos de los comercializadores, exponiendo además que “a la hora de solicitar ayudas, la propia administración exige un solo interlocutor, por eso en el Sur ya nos planteamos la creación de una cooperativa de segundo grado”, (González, 2000: 3).

**GRÁFICO 6.2**



Fuente: Elaboración Propia

Este es el caso que nos ocupa pues el agricultor individual, productor y comercializador de la papa de Tenerife, se enfrenta a infinidad de problemas internos y externos, por lo que se ve en la necesidad de integrarse horizontalmente para llevar a cabo más actividades de la cadena de valor agroalimentaria y de forma más eficiente, y aunque las cooperativas actuales son en sí mismas una forma de concentración, en tanto que se trata de una empresa de empresarios individuales que se agrupan para conseguir juntos lo que individualmente no pueden alcanzar, son de pequeña dimensión tanto por su cifra de negocios como por el número de trabajadores (Igal, 1993).

Ante este panorama se crea el Grupo Regional de la Papa con la finalidad de (Aldanondo et al., 1988):

- Regular las importaciones.
- Motivar a los agricultores a una reordenación cronológica de las producciones en la medida de lo posible.
- Favorecer la conservación de la papa desde los períodos de abundancia hasta los de escasez.

Por otro lado, existe un potencial que está comenzando a tomarse en consideración y es “la papa de color” o “papa antigua”<sup>3</sup>, sin competidores en Europa por razones agroclimáticas y espacialmente valorada, tanto por el consumidor canario como por especialistas de la cocina, como Santi Santamaría (propietario y cocinero del restaurante “Racó De Can Fabes” poseedor de tres estrellas Michelin, además de diversos premios) que las denomina “manjar de dioses” (2001: 74), pero con una presencia mínima en el campo canario al ser su productividad por hectáreas mucho menor que la de la papa blanca.

Esto ha generado actuaciones por parte de Organismos Oficiales y Asociaciones en favor de su desarrollo. Ejemplo de esto lo tenemos en la iniciativa de CULTE-SA (Cultivos Vegetales In Vitro de Tenerife) destinada a recuperar la “papa negra oro” (procede de la “negra yema de huevo” tradicional), basándose en técnicas in vitro, y comercializarla con la colaboración de Mercocanarias, con el fin de que si se obtienen buenos resultados, tomen el testigo los agricultores canarios.

Otro ejemplo de estas iniciativas en favor de la recuperación de la “papa de color” lo encontramos en la firma de dos convenios de colaboración, uno entre El Cabildo Insular de Tenerife y la Universidad de La Laguna y otro entre esta última corporación y la Universidad Complutense de Madrid, con el objeto de que las políticas de conservación y explotación de este tubérculo puedan ser más eficientes.

Por otra parte y desde hace varios años, el Cabildo Insular de Tenerife está tratando de disminuir la superficie cultivada de papa blanca en favor de la papa de color. Este tipo de papas locales, tanto por su uso como por sus características, precio y uso culinario, constituyen un producto diferenciado con claras posibilidades de expansión en mercados tan deseosos de este tubérculo como el alemán o el inglés.

---

<sup>3</sup> Variedades de papas sudamericanas, introducidas en Canarias hace siglos, que por su baja productividad han ido desapareciendo y siendo sustituidas por otras más productivas pero de peor calidad para cierto tipo de cocina.

Al mismo tiempo se ha creado la “Asociación para la Conservación y Promoción de la papa antigua”, con el fin de establecer las bases para la creación de una denominación de origen para la papa de color, que la desligue de la de gran consumo.

Por último, hay que destacar la importancia de la papa en los hábitos alimenticios de los canarios, consumiéndose una media de 95 Kg. por habitante y año, es decir, entre el 6% y el 8% de la facturación anual de alimentos de una familia canaria, según declaraciones Rodríguez Brito (1999).

### **6.3. LAS EMPRESAS Y EXPLOTACIONES**

Las empresas y las explotaciones, productoras y comercializadoras de papa en Canarias, se constituyen, básicamente, en dos formas jurídicas: individuales, y asociadas o integradas horizontalmente en forma de cooperativas, principalmente. El tamaño medio de las explotaciones ronda las 0,7 has., lo que se agrava con “el sistema hereditario universal que sociológicamente se practica en Canarias”, según Rodríguez Martín (2000 (c): 34).

Estas explotaciones llevan a cabo el proceso de cultivo de la tierra en situación de agricultura de subsistencia, sin mecanizar, con agricultores de elevada edad y mínima formación, asociándose o integrándose horizontalmente para llevar a cabo la comercialización de sus productos y el suministro de los factores de producción (agua, semillas, abonos, etc.), aunque el grado de asociacionismo es bajo con relación a la agricultura de exportación. Por lo tanto, la mayoría de estos agricultores venden su producción a intermediarios, opción que eligen incluso los agricultores asociados a cooperativas al obtener de esta forma mayores rentas.

Hay que destacar, según Pérez (1991), que el objetivo principal de las cooperativas en Canarias no era, hasta la década de los noventa, el mercado interior, sino la exportación, aunque atendían el mercado interior con los productos sobrantes, pero de una forma poco organizada y generalmente a través de intermediarios.

También hay que resaltar que hasta esa década las cooperativas con producción destinada al mercado interior, como la papa, eran de reducida dimensión (el volumen de negocios no llega a superar los 250 millones, aún contando en algunos casos con más de 500 socios), estaban escasamente dotadas de la infraestructura necesaria (almacén, maquinaria, cámara, etc.) para llevar a cabo la actividad para la que se habían constituido, y también estaban mal gestionadas, salvo el caso de las de mayor dimensión.

Sin embargo, en los últimos años, se han constituido 5 grandes cooperativas en el norte de Tenerife, cuya producción va dirigida al mercado interior. Además el nuevo POSEICAN ha propiciado la asociación entre cooperativas de hortalizas y cooperativas de papas, constituyendo además una empresa encargada de la comercialización del tubérculo.

Un aspecto a destacar es la total dependencia de Canarias del Reino Unido en la adquisición de papa de semilla, pues en el archipiélago no se producen semillas y las variedades locales se han sustituido casi totalmente por híbridos más productivos importados de las casas inglesas e irlandesas. También existen claras divergencias entre Gran Canarias y Tenerife, pues mientras la primera es netamente importadora de papas, Tenerife se autoabastece, e incluso en los últimos años ha destinado parte de su producción a la exportación (Aldanondo et al., 1988).

Otro factor que limita el poder de negociación de estos agricultores es el control oligopólico de la importación y distribución de papas de semilla y consumo por grandes mayoristas ("paperos"), que son los que controlan las redes de distribución interior, aunque también muchas veces generan batallas comerciales que desembocan en importaciones masivas de papas y el hundimiento del mercado (Aldanondo et al., 1988)

Hay que destacar que controlados por los mismos agentes y en los mismos canales pueden circular papa de consumo importada, papa de consumo local y papa de semilla, lo que indica un gran poder de mercado por parte de los intermediarios-distribuidores y por lo tanto una barrera de entrada a la comercialización de estos productos, convirtiéndose éstos en los más duros competidores de los agricultores canarios.

Datos de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias demuestran que la estructura productiva y de costes de estas explotaciones y empresas productoras de papas, es diferente en el Norte y en el Sur de la isla de máxima producción: Tenerife. Mientras que en el Sur la producción se sitúa entre 24.000 y 30.000 kg/ha y el coste de kg. para esta producción es de 43,08 y 53,88 ptas.; en el Norte la producción llega a 20.000 o 24.000 kg./ha, mientras que el coste de cada kilogramo de papa se sitúa entre 37,31 y 44,77 ptas.

En definitiva se trata de "empresas" marginales o semimarginales en vías de desaparecer, y cuyos intentos de organización en forma de cooperativas comercializadoras no han dado los frutos deseados. Aunque estos malos resultados se han notado más intensamente en la isla de Gran Canaria que en la isla de Tenerife.

Como conclusión a este análisis estructural se podrían enumerar los siguientes inductores externos que impulsan y, en cierta forma, obligan a acometer un cambio en el sector productor de papas:

- Supresión del período de protección a la producción local de papas.
- Alto consumo de este tubérculo por parte del canario y especial valoración de la “papa de color”.
- Potenciación de la “papa de color” por parte de las distintas administraciones e impulso de la Denominación de Origen de la “papa de color”.

A los que hay que añadir los inductores internos del sector:

- Inexistencia de productores de “papa de color” en el resto de Europa por las condiciones agroclimáticas que requieren.
- Imposibilidad para ser un sector eficiente en costes con el grado de asociacionismo actual.
- Poderosos proveedores de semillas y distribuidores de papas que coinciden en la misma figura.
- Competidores (coinciden también con la figura anterior) con productos a precios más competitivos que los locales.

Por lo tanto, es necesario un planteamiento estratégico en este subsector de tal forma que se organice adecuadamente y se dote de los recursos necesarios para que, aprovechando sus fortalezas y cubriendo sus debilidades, se sitúe en una posición en el mercado que le permita convertirse en una actividad rentable para las personas que viven de ella y que, además, no se pierda ese importante patrimonio paisajístico y cultural de Canarias.



## **CAPÍTULO VII**

### **LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**



## VII.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Se viene confirmando, desde diversos ámbitos de la sociedad, las dificultades con las que se encuentran las empresas agrarias individuales para acceder a fuentes de ventaja competitiva, como indica el cuadro nº 7.1 y nº 7.3. Tanto sus condiciones económicas y políticas, como sus condiciones técnicas y humanas dificultan el logro de ventajas competitivas que les permitan defenderse o inclinar a su favor las fuerzas del mercado, y de manera especial las relacionadas con las ventajas en costes y diferenciación. Esta última es considerada como la estrategia genérica adecuada para sectores maduros como el agrario (Menguzato y Renau, 1991; Aldanondo y Florido, 1995 y Munuera y Rodríguez, 1998).

Mientras que las diferentes modalidades de integración horizontal o asociacionismo llevados a cabo por otros sectores son cada día más numerosas, en la actividad agraria estas integraciones son anecdóticas y, por lo tanto, sin ánimo de alarmismo, es necesaria la organización de este sector de la economía dada la gran fragmentación del mismo.

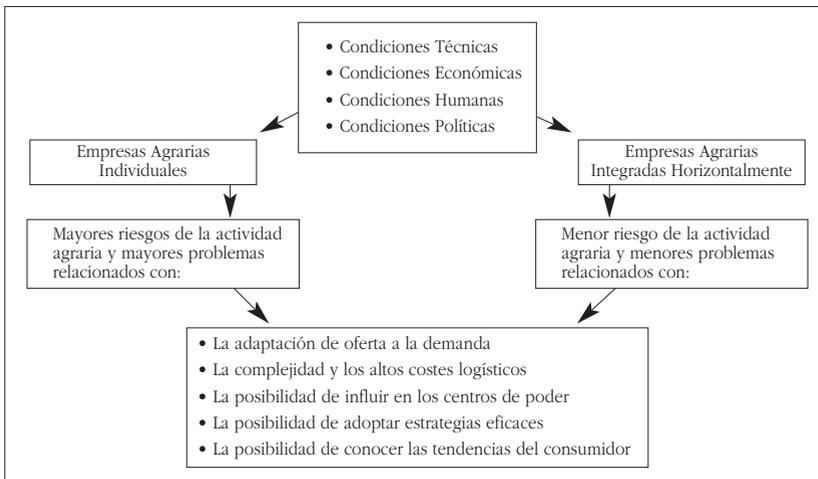
El principal objetivo de estas asociaciones está en conseguir sinergias al reunir las producciones, transformarlas y comercializarlas en común con las siguientes ventajas (Cruz, 1977):

- Mayor poder negociador.
- Mayor transparencia en el mercado.
- Mayor valor añadido que repercute en el socio.
- Estrechamiento de los canales de comercialización.
- Menor riesgo del proceso comercial por una mayor seguridad en la venta.
- Etc...

El incremento de valor que proporcionan estas organizaciones a sus socios viene dado por el lado de los precios; de esta forma la empresa trata de eliminar los intermediarios comerciales y llegar directamente al consumidor final,

convirtiéndose en empresas comercializadoras; o por el lado de los costes, reduciéndolos para el agricultor al realizar compras en común, o utilizar servicios en común, convirtiéndose de esta forma en organizaciones asociativas de suministros (Bel, 1997).

**CUADRO 7.1**



Fuente: Adaptación de Arcas y Munuera (1998).

Este mismo problema se presenta en las empresas objeto de nuestro análisis debido a su escaso nivel de integración horizontal y las dificultades que esto supone a la hora de competir en un entorno como el actual, en el que la alta incertidumbre política, la competencia de empresas agrarias foráneas que producen en condiciones competitivas más favorables, los grandes proveedores y distribuidores que controlan los extremos de la cadena alimentaria, pueden conducir a la desaparición del sector.

De esta forma, lo que se pretende lograr en primer lugar es la detección de diferencias significativas entre los agricultores integrados horizontalmente e individuales, con el fin de justificar la necesidad de llevar a cabo este tipo de actuación estratégica, por lo que el primer objetivo pretende:

**OBJETIVO 1: La identificación de diferencias en la cadena de valor de los agricultores integrados y los individuales.**

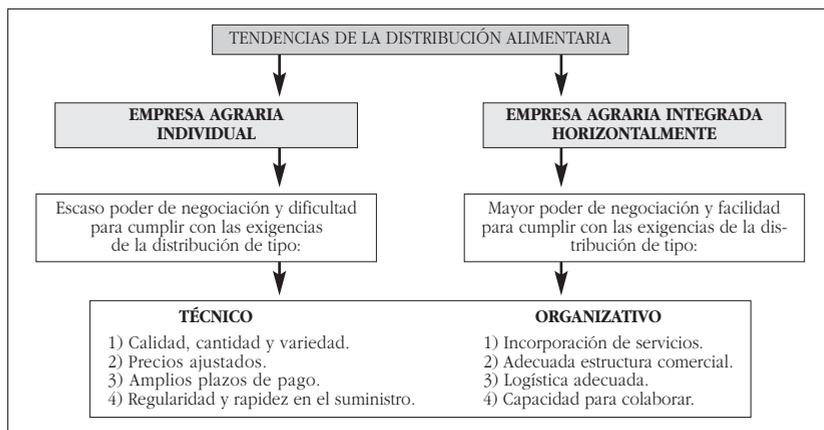
Al mismo tiempo, se van a contemplar las diferencias en las percepciones de los agricultores integrados y no integrados con relación a la importancia de las actividades de valor en la formación del coste o en la diferenciación del producto, además de obtener aportaciones por parte de los grupos establecidos de posibles mejoras que conduzcan a estas dos estrategias.

De esta forma, el segundo objetivo se puede expresar como:

**OBJETIVO 2: La identificación de diferencias entre las percepciones de los agricultores integrados y no integrados sobre las posibilidades que tienen sus actividades de valor de disminuir los costes o mejorar la diferenciación del producto.**

El objetivo de ámbito externo va encaminado a detectar diferencias entre los agricultores integrados y no integrados en sus relaciones con proveedores y clientes. Suponiendo que está en una mejor posición de mercado frente a los demás agentes de la cadena alimentaria, el agricultor integrado que el no integrado, como recoge el cuadro nº 7.2 en el que se representa la necesidad de que la empresa agraria adapte sus estrategias a las de la gran distribución, que tiene la mayor cuota de participación en la distribución de productos agroalimentarios. Estas estrategias pretenden dar respuesta a las exigencias que impone la gran distribución, tanto de tipo técnico como organizativo (Ramos, 1991).

**CUADRO 7.2**



Fuente: Adaptación de Arcas y Munuera (1998)

Ante la imposibilidad de las empresas agrarias para dar respuesta a las tendencias del consumo y la distribución de forma individual, Arcas y Munuera (1998), entre otros, consideran que una solución es la integración horizontal. Esta integración les permitirá crear entidades asociativas que respondan a la concentración de la demanda, a sus exigencias y a su fuerte poder de negociación.

Por lo tanto, el tercer objetivo de carácter externo se define así:

**OBJETIVO 3: La identificación de diferencias entre las posiciones negociadoras de los agricultores integrados y los no integrados frente a clientes y proveedores.**

Para lograr estos objetivos orientados a descubrir esas diferencias de carácter interno y externo entre agricultores individuales e integrados es necesario contrastar las siguientes hipótesis:

HIPOTESIS 1: La integración horizontal permite desarrollar una cadena de valor con más actividades, y por lo tanto con más valor añadido, que las empresas individuales.

- *Subhipótesis 1.1:* Las empresas integradas horizontalmente lucen en las actividades primarias de su cadena de valor ventajas derivadas de esta integración.
- *Subhipótesis 1.2:* Las empresas integradas horizontalmente cuentan con mayor disponibilidad y formación de recursos humanos que las empresas individuales.
- *Subhipótesis 1.3:* Las empresas integradas horizontalmente cuentan con mayor dotación de recursos materiales que las empresas individuales.

HIPOTESIS 2: Los agricultores integrados horizontalmente perciben que realizan las actividades de valor a unos menores costes que los individuales.

HIPOTESIS 3: Los agricultores integrados horizontalmente perciben que logran una mayor diferenciación de producto con sus actividades de valor que los individuales.

HIPOTESIS 4: Las empresas integradas horizontalmente cuentan con mayor poder negociador frente a sus clientes que las empresas individuales.

- *Subhipótesis 4.1:* Las empresas integradas horizontalmente tienen más poder para establecer el precio, la calidad, la técnica de producción y la cantidad de producto que las empresas individuales

- *Subhipótesis 4.2:* Las empresas integradas horizontalmente cuentan con mayor estabilidad en la relación con sus clientes-distribuidores, gracias a las relaciones contractuales establecidas con ellos.

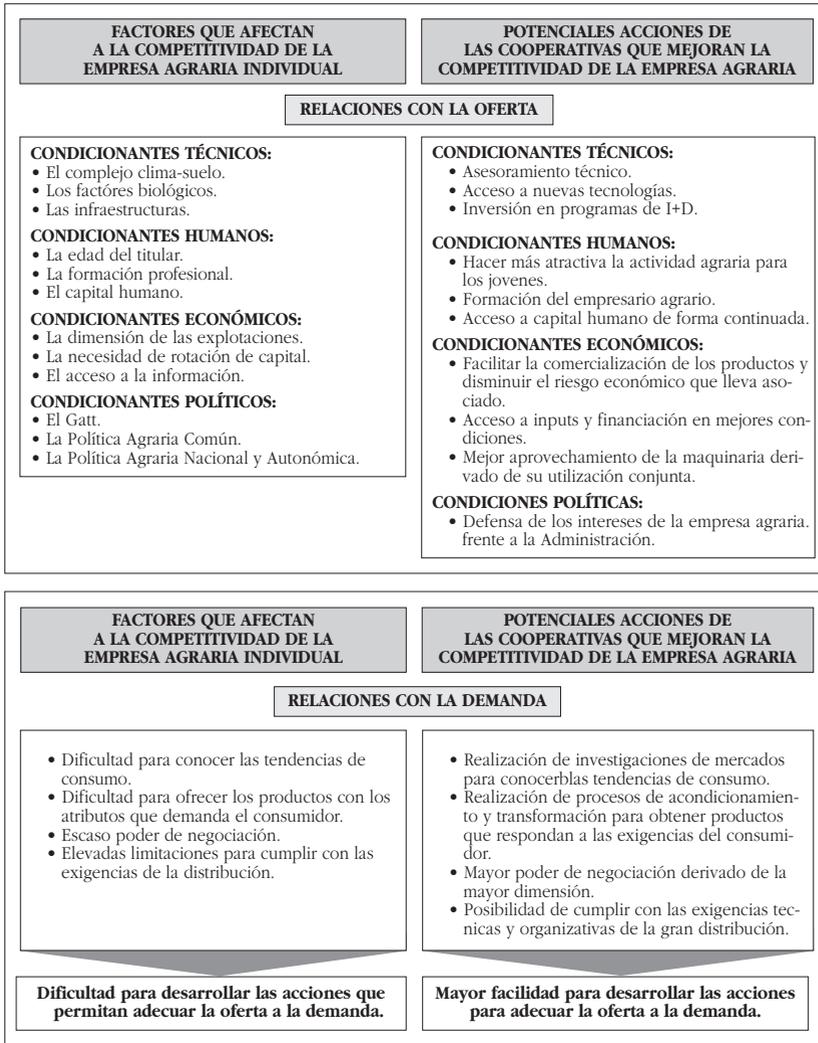
HIPOTESIS 5: Las empresas integradas horizontalmente cuentan con mayor poder negociador frente a sus proveedores que las empresas individuales.

Por lo tanto, se pretende corroborar la necesidad de un planteamiento estratégico por parte de estos agricultores para, de esta forma, mejorar sus condiciones en el mercado y sus posibilidades internas para generar una ventaja competitiva sostenible. Este proceso comienza con una integración horizontal que permita generar esa ventaja competitiva e incrementar el poder de negociación frente a proveedores y clientes, para crear barreras que impidan la entrada de nuevos competidores, como indica el cuadro nº 7.3.

## **VII.2. EL CUESTIONARIO**

Para lograr los objetivos anteriores se ha llevado a cabo un trabajo de campo que ha utilizado como soporte un cuestionario estructurado, en el que los encuestados contestaban a las preguntas formuladas en el mismo, sin intervención directa del encuestador, salvo para hacer algún tipo de aclaración.

**CUADRO 7.3**



Fuente: Arcas y Munuera (1998).

Dicho cuestionario consta de varios grandes apartados, el primero de los cuales contempla variables como las diferentes tareas en las que se ha descompuesto la cadena de valor del agricultor productor-comercializador de papas, que van desde

la compra de semillas, la compra de abonos y fertilizantes, otras compras, pasando por la preparación de la tierra, la siembra/plantación, el riego, las labores, el abonado, el tratamiento fitosanitario, el corte de la rama, la recolección, la clasificación, limpieza y ensacado, el almacenamiento, para concluir con la venta en origen, el transporte, la venta en destino y otras actividades (cuadro nº 7.4).

**CUADRO 7.4. CADENA DE VALOR**

TAREAS		EQUIVALENCIA CON LAS ACTIVIDADES DE VALOR DE PORTER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de semillas</li> <li>• Otras compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de abonos y fertilizantes</li> </ul>	ACTIVIDADES DE APROVISIONAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de la tierra</li> <li>• Riego</li> <li>• Abonado</li> <li>• Corte de la Rama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siembra/Plantación</li> <li>• Labores</li> <li>• Tratamiento Fitosanitario</li> <li>• Recolección</li> </ul>	ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación, Limpieza y ensacado</li> <li>• Venta en Origen</li> <li>• Venta en Destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Transporte</li> <li>• Otras Tareas</li> </ul>	ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades de apoyo quedan reflejadas en variables que podríamos considerar como de recursos humanos (formación, edad, dedicación a la explotación, disponibilidad de un gerente...) y materiales (naves, depósitos, tractores, maquinaria para clasificar y tipificar el producto...) con los que cuentan estas empresas.

Los recursos que se han estimado son valorados de forma individual, lo que Miller y Shamsie (1996) llaman “recursos discretos” y Brumagin (1994) “recursos elementales”, lo que nos permitirá establecer diferencias entre las dos agrupaciones establecidas. Las capacidades consideradas quedan recogidas en el listado de actividades de valor que llevan a cabo, tanto los agricultores como las organizaciones asociativas productoras y comercializadoras de papas.

Además, en la encuesta también se considera la percepción del agricultor en cuanto a cual/es de las anteriores actividades de la cadena de valor contribuye/n en mayor o menor medida a la diferenciación del producto vía calidad y/o a la disminución de los costes, y de que manera se pueden mejorar y/o lograr estos objetivos estratégicos.

Entre las opciones barajadas para disminuir los costes de la explotación se presentan el autoaprovisionamiento, el asociacionismo, la comercialización del producto por parte del agricultor, la reducción de costes en alguna de las actividades

que lleva a cabo la explotación, la implantación nuevas tecnologías en cualquiera de las actividades de la explotación (riego, siembra, recogida, etc.) y otras.

Las opciones consideradas para mejorar la diferenciación del producto, son el autoaprovechamiento, el cambio de proveedor, el asociacionismo, la comercialización del producto por parte del propio agricultor, la modificación de alguna de las actividades que desarrolla la explotación, la implantación de nuevas tecnologías, la mejora en la formación del personal y otras. Esta alternativa estratégica de diferenciación de producto es la que se considera más adecuada para el sector, teniendo en cuenta las condiciones internas y externas de esta actividad.

El otro gran apartado recoge variables de ámbito externo, frente a las anteriores de ámbito interno, por la necesidad de que este tipo de empresas respondan a los poderosos agentes que controlan el comercio de este subsector. Las variables consideradas son, el poder negociador frente a cliente y proveedores, y las condiciones en las que se lleva a cabo el intercambio de producto, con el propósito de detectar diferencias en favor de los agricultores integrados frente a los individuales, a la hora de establecer el precio, la calidad, la cantidad de producto, las técnicas de producción, los contratos y la modalidad de pago. Así se puede establecer parte de la "filière" de la papa en Tenerife, con la ayuda de información primaria.

Las variables referidas al tipo de cliente o distribuidor del producto incluyen opciones como cooperativas, S.A.T., mayoristas, minoristas mercocanarias, mercatenerife, "gangocheros"<sup>4</sup>, directamente al consumidor, directamente al consumidor a través de mercadillos y otras modalidades.

Profundizando en las condiciones de este tipo de transacción e intentando determinar quién establece el precio del producto, la calidad, la técnica de producción y la cantidad del producto se ofrecen las siguiente alternativas: el cliente o distribuidor, el proveedor, el proveedor que coincide con el cliente o distribuidor, el propio agricultor, se trata de una negociación entre las partes, organismos oficiales y otras. En relación con la modalidad de cobro más usual se barajan las categorías siguientes: al contado, hasta 30 días, hasta 60 días, hasta 90 días y mayor plazo.

También se considera la variable referida al tipo de contrato que se establece con el cliente o distribuidor, el cual puede ser verbal en firme, verbal a comisión, escrito en firme, escrito a comisión, ningún tipo de contrato, otras modalidades.

---

<sup>4</sup> Mayoritariamente, antiguos agricultores que surgen de forma "oficiosa" para realizar tareas de distribución mayorista, más cerca de la pura especulación que de añadir valor al producto agrario.

Para finalmente determinar las condiciones en las que se lleva a cabo si esto ocurriera: venta en origen o a pie de finca, venta en destino con transporte por cuenta propia, venta en destino con transporte por cuenta ajena, venta antes de la siembra con producción establecida previamente, venta después de la siembra y antes de la recolección y venta después de la siembra y después de la recolección.

Con relación al proveedor, se recoge el tipo de contrato que se establece con él pudiendo ser verbal, escrito, ninguno y otras opciones. Para concluir con las modalidades de pago más usuales entre las que se contemplan la posibilidad de pagar al contado, hasta 30 días, hasta 60 días, hasta 90 días, mayor plazo, y, cuando coincide que el proveedor es al mismo tiempo cliente, se descuenta del cobro el valor de las semillas.

Finalmente, la encuesta recoge variables objetivas como la cantidad y variedad de papa cultivada por el encuestado, situación de la explotación, número de explotaciones, antigüedad de la explotación, diversificación de cultivos, que permiten añadir más información sobre la situación del agricultor productor y comercializador de papas en Tenerife.

Al establecer el tipo de preguntas utilizadas en esta investigación, se ha tenido en cuenta que:

- a)** De acuerdo con la clasificación de Miquel et. al (1997), las preguntas acometidas fueron de respuesta espontánea y de respuesta sugerida, dada la complejidad de la información que se pretendía recoger con relación a la formación media del encuestado.
- b)** Para facilitar la respuesta a las preguntas del cuestionario, se incluyen sólo preguntas cerradas y semiabiertas, tanto múltiples como de respuesta única.
- c)** Para completar y asegurar las respuestas se incluyen preguntas de control, preguntas filtro, además de preguntas de clasificación con el fin de recabar información sobre cuestiones personales o características de las explotaciones-empresas agrarias productoras y/o comercializadoras de papa de Tenerife.

El formato definitivo del cuestionario está integrado por las siguientes secciones:

- Cuestiones relativas a su cadena de valor y forma genérica de competir.
- Cuestiones relativas a las relaciones verticales con su entorno específico.
- Cuestiones relativas a los recursos (materiales y humanos).
- Cuestiones relativas a tipo producto y volumen producido.

La ficha técnica de este proceso metodológico queda recogida en el cuadro nº 7.5:

**CUADRO 7.5. FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO**

<b>PROCESO METODOLOGICO</b>	Encuestas personales a través de cuestionarios estructurados
<b>TIPOS DE PREGUNTAS</b>	Cerradas y semiabiertas de tipo múltiples y de respuesta única, y de control o filtro.
<b>UNIVERSO</b>	Los agricultores de papas
<b>AMBITO</b>	Tenerife
<b>FORMA DE CONTACTO</b>	Personal
<b>NUMERO DE CONTACTOS</b>	165
<b>METODO DE MUESTREO</b>	Muestreo no probabilístico por cuotas
<b>MUESTRA REAL</b>	118
<b>FECHA DE PRUEBA PILOTO</b>	Finales de 1997
<b>FECHA DE TRABAJO DE CAMPO</b>	Primera mitad de 1998
<b>TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	Informático, a través del paquete estadístico SPSS (versión 8.0 y 9.0) y el programa STATISTICA.

Fuente: Elaboración propia.

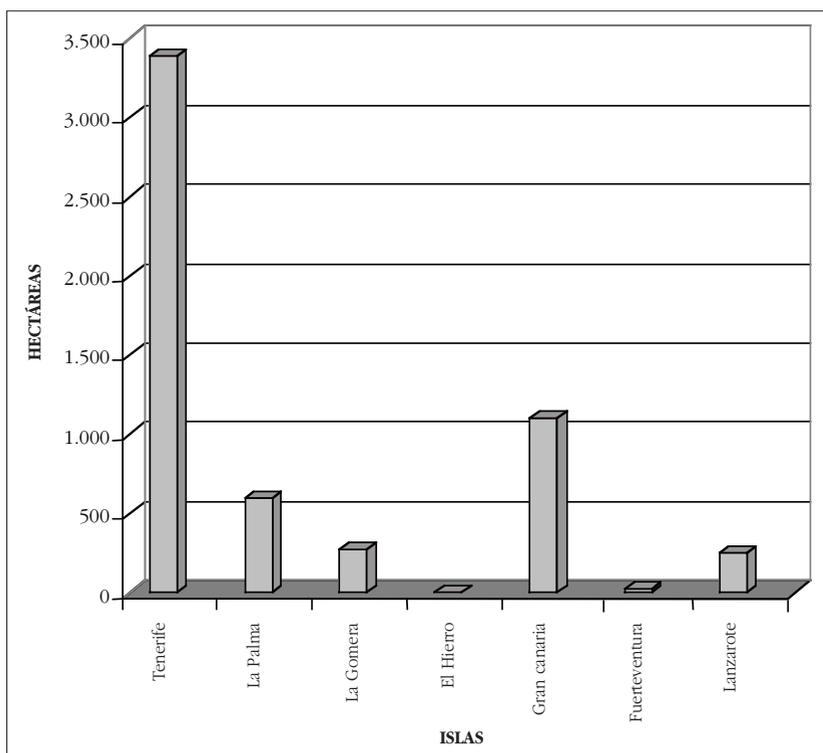
El universo de población objeto de este estudio está formado por los agricultores de papas que operan en la isla de Tenerife (mayor productora de papas de las Islas Canarias, tal y como queda patente en el gráfico nº 7.1). Para identificar dicho universo de población se tuvieron que solventar muchas dificultades, pues además de no existir un censo o registro por subsectores, se detectaron grandes incongruencias entre los datos acumulados de todo el sector consultados, según su procedencia. Unido a esto, hay que hacer notar la inexistencia de medios de comunicación que faciliten el contacto con el encuestado (fax, teléfono, correo electrónico, correo postal...), quedando como única alternativa de contacto el acudir directamente a las explotaciones, que además están muy dispersas territorialmente.

Todo esto limita las posibilidades en la utilización de técnicas de muestreo, convirtiéndose el “muestreo no probabilístico” (García Ferrando, 1995) en la única alternativa encontrada para poder realizar un trabajo de estas características. Este tipo de muestreo es el recomendado para situaciones en las que es imposible disponer de un listado completo de las unidades del universo de trabajo (García Ferrando, 1995) como en este caso. Además su uso está extendido ante la dificultad de cumplir en la práctica con todos los supuestos del muestreo probabilística

(Azorín Y Sánchez, 1986). Entre las técnicas propuestas se ha utilizado la “muestra por cuotas” que se obtiene al especificar las características deseadas de los sujetos que se quiere entrevistar, dejando posteriormente en libertad al entrevistador para que encuentre y entreviste a una cuota de personas que posean las referidas características (García Ferrando, 1995).

A pesar de cumplir los requisitos exigidos por este tipo de muestreo (Mandujano, 1998) y dado que una de sus principales desventajas es la posible falta de representatividad de la muestra resultante (García Ferrando, 1995), ésta se ha obtenido ajustándose a las hectáreas cultivadas por zonas geográficas de la isla<sup>5</sup>.

**GRÁFICO 7.1. SUPERFICIE (Ha.) CULTIVADA DE PAPAS POR ISLAS. CANARIAS 1999**



Fuente: Servicio de Estadística. Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca, y Alimentación del Gobierno de Canarias

<sup>5</sup> Datos procedentes de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias.

### **VII.3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

El trabajo de campo definitivo fue precedido por un pretest realizado a 25 agricultores seleccionados con el mismo procedimiento anterior. De dicha prueba piloto se extrajeron algunos aspectos adicionales que debían ser contemplados con anterioridad a la realización de la encuesta definitiva, el más importante se encontró en la cantidad de situaciones diferentes en las que se podía encontrar cada entrevistado, pues unos eran propietarios de la explotación, otros medianeros, otros contratados, otros cultivaban la tierra en régimen de arrendamiento, etc., con lo cual se tuvieron que incluir algunas cuestiones y readaptar otras, de forma que el cuestionario permitiera aclarar cual era la relación de la persona entrevistada con la explotación.

Una vez logrado el cuestionario definitivo se procede, en los primeros meses de 1998, a la realización del trabajo de campo contando con la colaboración de 9 encuestadores, alumnos de la investigadora, previamente adiestrados para acometer la tarea, en la que también participó la investigadora.

Concluida la realización de las encuestas en julio de 1998 se procede a verificar la coherencia de todos los cuestionarios. Así, de las 165 encuestas que se obtuvieron, 28 fueron rechazadas en una primera criba por no ajustarse a lo pretendido, para posteriormente rechazar otras 19 que contenían alguna incongruencia, ascendiendo la muestra real a 118.

Antes de iniciar el tratamiento de la información, se procedió a la codificación de las preguntas e ítems del cuestionario por parte de una empresa especializada, que terminó su trabajo en enero de 1999.

## **PARTE IV**

### **RESULTADOS Y CONCLUSIONES**



## **CAPÍTULO VIII**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**



### **VIII.1. PERFIL DE LA EMPRESA Y DEL EMPRESARIO**

La utilización del paquete estadístico SPSS (versión 8.0 y 9.0) ha facilitado la tarea de establecer dos grupos entre todos los agricultores encuestados, los que están asociados a cooperativas o integrados horizontalmente (32 agricultores) y los que no lo están (86 agricultores), de tal forma que aplicando un análisis de frecuencia relativa se han establecido perfiles comparativos entre dichos grupos utilizando todas las variables recogidas en la encuesta, con el objeto de detectar diferencias entre ambos grupos que permitan determinar la conveniencia de estas integraciones horizontales y, además, proponer actuaciones estratégicas que den como resultado un sector competitivo.

Además, con el fin de objetivizar y ratificar algunas conclusiones vertidas en el análisis de frecuencia, se ha aplicado una T de Student o Prueba T para detectar diferencias significativas entre las producciones medias de las distintas variedades de papas (variables métricas) de los dos grupos definidos, y establecer tendencias o patrones explicativos, además de detectar diferencias en el tipo de cultivo (de secano o de regadío). También se ha utilizado la prueba de Mann-Whitney para descubrir diferencias en el número de empleados fijos y eventuales entre los agricultores individuales e integrados.

Al mismo tiempo, se ha aplicado la Prueba de Chi-cuadrado a todas las variables referentes a la "filière" y a los recursos humanos, habida cuenta del tipo considerado (variable nominal). Finalmente se ha utilizado el programa Statistica para representar gráficos de índice de impacto de las variables y árboles de clasificación, con el fin de complementar las conclusiones vertidas sobre las diferencias en las actividades primarias de la cadena de valor y los recursos materiales de los agricultores integrados y no integrados, además de las diferentes percepciones de cada uno de estos grupos con relación a las estrategias de costes y diferenciación. Todo ello para un nivel de significación del 0,05 ( $\alpha=5\%$ ).

### **1) Grado de Asociacionismo**

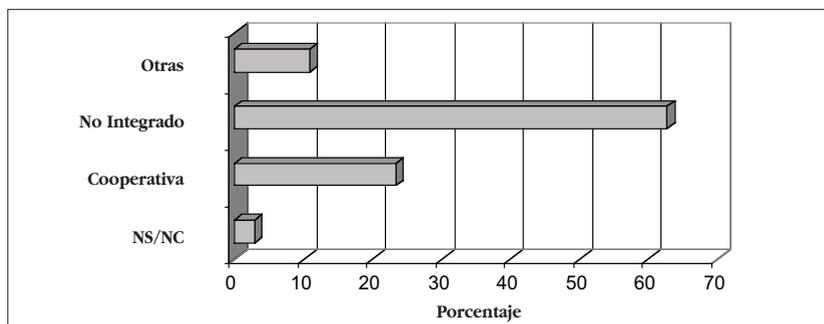
El análisis de frecuencia, y los perfiles de las características del agricultor y de su explotación, nos permiten detectar diferencias entre los grupos establecidos. Así, en el gráfico nº 8.1 y en el cuadro nº 8.1 se aprecia cómo el 62'8% de los agricultores de papas encuestados en la isla de Tenerife no está integrado en ninguna organización asociativa, mientras que sólo un 23'4% se encuentra asociado en forma de cooperativa, desestimándose el 10,9% por detectarse deficiencias en sus encuestas. De esta forma queda patente el escaso nivel de integración horizontal que tienen estos agricultores.

**CUADRO 8.1. GRADO DE INTEGRACIÓN**

	<b>Porcentajes</b>
<b>NS/NC</b>	2,9
<b>Cooperativa</b>	23,4
<b>No Integrados</b>	62,8
<b>Otras</b>	10,9

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.1. ¿PERTENECE A ALGUNA COOPERATIVA;  
S.A.T., S.A./S.L., ETC.?**



Fuente: Elaboración propia

### **2) Diversificación de la producción**

Con relación a la diversificación de sus cultivos (gráfico nº 8.2 y cuadro 8.2), vemos que es frecuente la coexistencia de la papa con la vid en un gran porcentaje de encuestados, superado muy levemente por los agricultores no integrados. El segundo lugar lo ocupan cultivos diferentes, según se trate de agricultores individuales o de integrados. En el primer caso, en la mayoría de sus explotaciones, coexisten con

la papa, las hortalizas, y en el segundo caso lo hacen los frutales, lo que indica una mayor estabilidad, a la par que rigidez, en este último caso, al tratarse de cultivos de ciclo largo, menos adaptables y menos flexibles. El resto de los cultivos compartidos con la papa no tienen gran relevancia en ninguno de los grupos señalados.

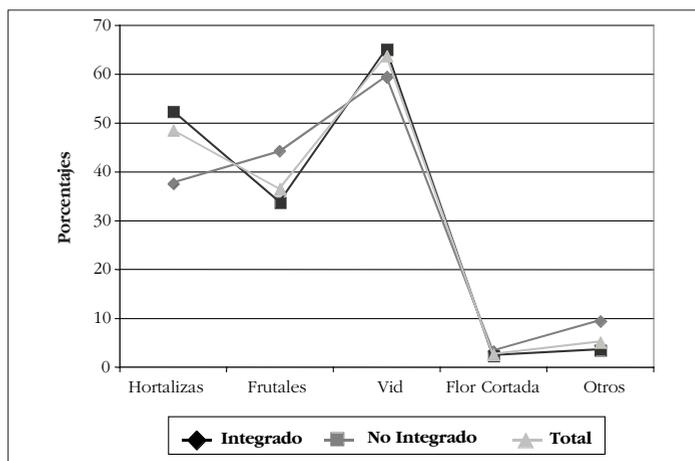
### CUADRO 8.2. DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Otros cultivos	Integrados	No Integrados	Total
Hortalizas	37,5	52,3	48,3
Frutales	43,8	33,7	36,4
Vid	59,4	65,1	63,6
Flor Cortada	3,1	2,3	2,5
Otros	9,4	3,5	5,1

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la diversificación de cultivos en este tipo de actividad agraria es muy común, tanto por las dificultades de mercado de los cultivos como por la estacionalidad de los mismos, lo que podría generar recursos ociosos algunas épocas del año. Por lo que la coexistencia de cultivos responde a una cuestión de dispersión del riesgo y de utilización de los recursos infrutilizados, principales motivos de la diversificación como apunta la teoría estratégica.

### GRÁFICO 8.2. ¿QUÉ OTRO TIPO DE CULTIVO SE PRODUCE EN SU EXPLOTACIÓN?

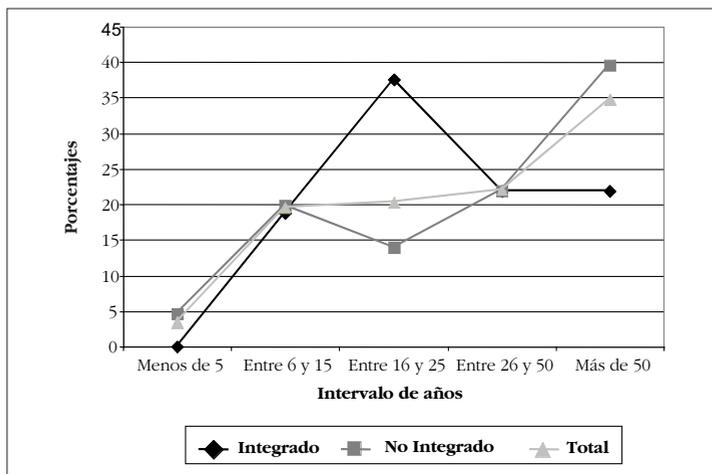


Fuente: Elaboración propia

### 3) Antigüedad de la explotación

La antigüedad de la explotación (gráfico nº 8.3 y cuadro nº 8.3) se presenta como la primera gran diferencia entre los grupos constituidos, pues el tramo de explotaciones que tienen entre 16 y 25 años se da en un porcentaje muy superior en el caso de los agricultores integrados, mientras que las explotaciones de los agricultores no integrados, con mayor porcentaje, se sitúan en el tramo de más de 50 años, en este caso muy por encima de los primeros. El porcentaje de explotaciones que tienen una antigüedad entre 6 y 15 años es muy similar en el caso de agricultores integrados e individuales. Por lo tanto, se aprecia, en los perfiles de frecuencia representados, un número mayor de explotaciones envejecidas en el caso de los agricultores individuales.

**GRÁFICO 8.3. ANTIGÜEDAD DE LA EXPLOTACIÓN**



Fuente: Elaboración propia

Para corroborar las conclusiones vertidas por el análisis de frecuencia, se aplica una Prueba de Chi-cuadrado que queda resumida en el cuadro nº 8.4. Así, las diferencias en la antigüedad de las explotaciones de agricultores integrados y no integrados se aprecian débilmente, pues el p-valor da un resultado de 0,041, por lo que esta prueba no denota unas diferencias tan claras como los perfiles de frecuencias y de esta forma la integración o no integración del agricultor a una cooperativa no es explicativa de la antigüedad de la explotación.

**CUADRO 8.3. ANTIGÜEDAD DE LA EXPLOTACIÓN**

Años		Integrado	No Integrado	TOTAL
<b>Menos de 5 años</b>	Recuento	0	4	4
	% de tipo de integración	0%	4,7%	3,4%
<b>Entre 6 y 15 años</b>	Recuento	6	17	23
	% de tipo de integración	18,8%	19,8%	19,5%
<b>Entre 16 y 25 años</b>	Recuento	12	12	24
	% de tipo de integración	37,5%	14%	20,3%
<b>Entre 26 y 50 años</b>	Recuento	7	19	26
	% de tipo de integración	21,9%	22,1%	22%
<b>Más de 50 años</b>	Recuento	7	34	41
	% de tipo de integración	21,9%	39,5%	34,7%
<b>TOTAL</b>	<b>Recuento</b>	32	74	106
	<b>% de tipo de integración</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.4. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	VALOR	GL	SIG.ASINT. (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	9,952 (a)	4	,041
<b>Razón de verosimilitud</b>	10,486	4	,033
<b>Asociación lineal por lineal</b>	,971	1	,324
<b>N de casos válidos</b>	118		

(a) 2 casillas (20%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,08.

**4) Variedades de papas**

Con el análisis de frecuencias sólo se han detectado diferencias significativas en los perfiles de los agricultores que cultivan “papas de color” y precisamente es a este tipo de tubérculo al que se le vaticina un mejor futuro de mercado.

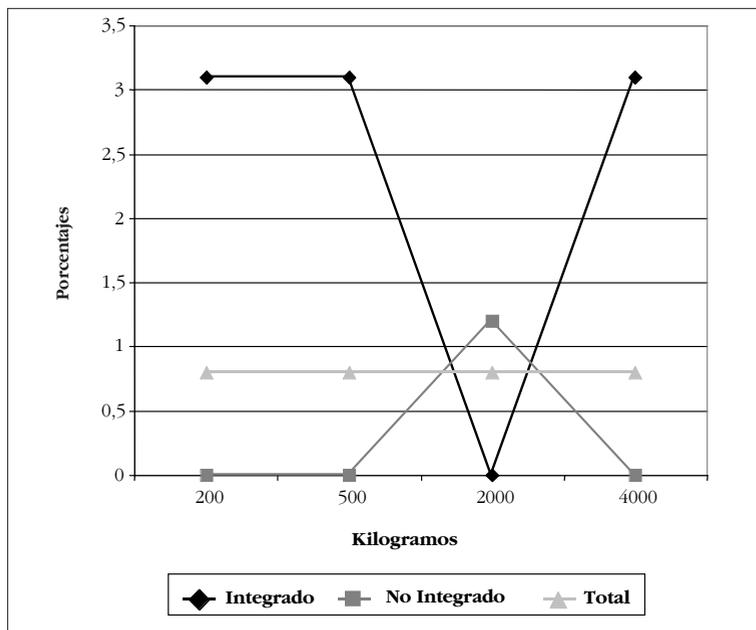
**CUADRO 8.5. KILOGRAMOS DE PAPA “NEGRA”**

Kilogramos	Integrado	No Integrado	Total
200	3,1	0	0,8
500	3,1	0	0,8
2000	0	1,2	0,8
4000	3,1	0	0,8

Fuente: Elaboración propia

Concretamente, la variedad de papa negra se presenta como una de las grandes alternativas de mercado debido a su apreciada calidad gastronómica y su escasa o nula competencia, al tratarse de una variedad de papa que, aun siendo traída de América del Sur hace varios siglos, no tiene productores en el resto de Europa.

**GRÁFICO 8.4. KILOGRAMOS DE PAPA "NEGRA"**



Fuente: Elaboración propia

Esta variedad de papa ha ido desapareciendo por su escasa productividad, apareciendo en su lugar papa de semilla importada mucho más productiva, pero con grandes problemas de mercado debido a la gran competencia en precios que tiene que soportar con la papa de consumo importada.

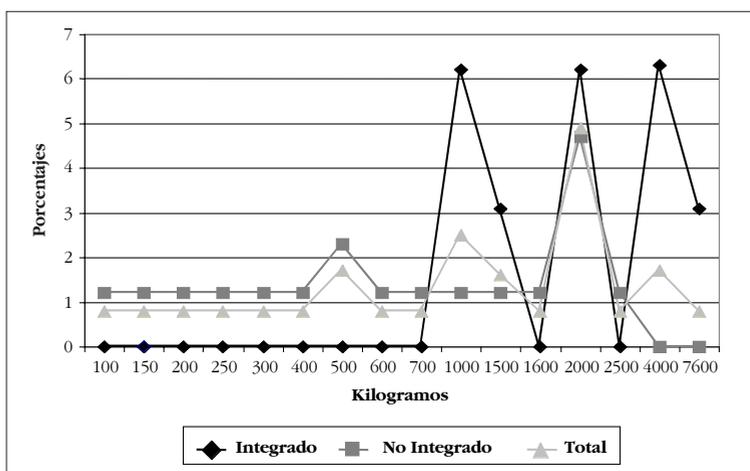
El gráfico nº 8.4 y el cuadro nº 8.5 nos permiten detectar que las escasas producciones de papa negra existentes en Tenerife se dan principalmente en agricultores integrados, suponemos que por las facilidades y apoyo que les prestan las organizaciones asociativas a las que pertenecen. Sólo en el caso de producciones de 2000 Kg. de este tipo de papa, es superado por el porcentaje de los agricultores individuales.

**CUADRO 8.6. KILOGRAMOS DE "PAPA BONITA"**

Kilogramos	Integrado	No Integrado	Total
100	0	1,2	0,8
150	0	1,2	0,8
200	0	1,2	0,8
250	0	1,2	0,8
300	0	1,2	0,8
400	0	1,2	0,8
500	0	2,3	1,7
600	0	1,2	0,8
700	0	1,2	0,8
1000	6,2	1,2	2,5
1500	3,1	1,2	1,6
1600	0	1,2	0,8
2000	6,2	4,7	4,9
2500	0	1,2	0,8
4000	6,3	0	1,7
7600	3,1	0	0,8

Fuente: Elaboración propia

El caso de la papa bonita (gráfico nº 8.5 y el cuadro nº 8.6) es muy similar al anterior pues las mayores producciones de esta variedad de papa se dan principalmente en agricultores integrados, en muchos casos con importantes diferencias (1000, 1500, 2000, 4000, 7600 Kg.), superado sólo por los no integrados en el caso de producciones menores (100, 150, 200, 250, 300, 400, 500, 600 y 700 Kg.) y en el caso de 1600 y 2500 Kg.

**GRÁFICO 8.5. KILOGRAMOS DE PAPA "BONITA"**

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la terminología de la Teoría de Recursos y Capacidades, un recurso o capacidad puede ser fuente de ventaja competitiva si es valioso, raro, costoso de imitar e insustituible (Barney, 1991), si permite, además, apropiarse de las rentas, y si es intransferible (Grant, 1991 y Peteraf, 1993). En el caso de esta variedad de tubérculo, estas exigencias se dan. Es un recurso valioso pues permite explotar las oportunidades del mercado al ser una variedad de papa muy apreciada gastronómicamente hablando, y permite defenderse del sector de la papa importada que es menos valorada por parte del consumidor, aunque su precio sea muy inferior al de la misma papa local. También es un recurso raro pues no se produce en otro lugar de Europa, siendo por lo tanto difícil de imitar al responder a unas condiciones agroclimáticas determinadas, y su grado de insustituibilidad es alto para consumidores exigentes en la alimentación, teniendo en cuenta que se debe de considerar como un producto de alta calidad y también de alto precio. Además, permite apropiarse de las rentas que genera, pues su propiedad está claramente definida y es intransferible, por las razones expuestas.

Otro de los criterios apuntados (Amit y Shoemaker, 1993 y Grant, 1996) para determinar si un recurso es valioso es la durabilidad y la complementariedad, el primero de los cuales indica la posibilidad de que los recursos, fuente de ventaja competitiva, permitan a la empresa mantener en el tiempo dicha ventaja lo cual parece posible dada la dificultad que tienen otros países europeos de cultivar estos tubérculos, y las tendencias alimenticias del consumidor, aunque la complementariedad no se cumple pues la ventaja competitiva la generaría un recurso individual.

Así, hay que destacar la mayor introducción de la papa negra y bonita en el caso de los agricultores integrados, al estar apoyados por sus asociaciones en cuanto a recursos de todo tipo, y conocimientos o habilidades.

Para añadir más rotundidad a estas conclusiones, se ha aplicado el Test Komolgorov-Smirnov comprobando que, como era de esperar, las variables no tienen normalidad debido a que presentan una gran dispersión en sus valores, al ser algunas producciones de papas muy altas y otras muy reducidas. Esto se soluciona transformando los datos a escala logarítmica dando lugar al cuadro nº 8.7, en el que se puede apreciar como el grado de significación supera en todos los casos a 0,05, por lo tanto estaremos dentro de la normalidad.

Una vez comprobada la normalidad, aplicamos la T de Student o Prueba T para detectar si se perciben diferencias en las producciones de las distintas variedades de papas entre los agricultores integrados y no integrados, ó dicho de otra forma, si la pertenencia o no de un agricultor a una organización aso-

ciativa explica diferencias en las producciones de las distintas variedades de este tubérculo.

CUADRO 8.7

	N	Parámetros normales (a,b)		Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. Asintótica (bilateral)
		Media	Desviación Típica		
<b>LNKING</b>	29	7,8770	,7982	,998	<b>,272</b>
<b>LNUPDATE</b>	45	7,2635	1,1722	,920	<b>,366</b>
<b>LN PINK</b>	24	6,8711	,9551	,962	<b>,313</b>
<b>LNCARA</b>	57	8,2548	1,1213	,485	<b>,973</b>
<b>LN BONITA</b>	23	7,0987	1,0310	1,021	<b>,248</b>
<b>LNNEGRA</b>	4	6,8852	1,3491	,421	<b>,994</b>
<b>LNREDCARA</b>	19	7,0412	1,2121	,527	<b>,944</b>
<b>LNOTRAS</b>	11	7,1698	1,1377	,6640	<b>,807</b>

a La distribución de contraste es la Normal

b Se han calculado a partir de los datos

Fuente: Elaboración propia

Para ello primero se aplica la prueba de Levene para contrastar la igualdad de varianzas, comprobando que todas se pueden asumir iguales pues el p-valor es superior a 0,089; pasando posteriormente a corroborar, con la Prueba T para igualdad de medias, que sólo se perciben diferencias entre los dos grupos de agricultores establecidos en las producciones de papas de la variedad Up to Date y Bonita, por encontrarse el p-valor por debajo de 0,05, como queda recogido en el cuadro nº 8.8.

CUADRO 8.8. PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES

VARIETADES DE PAPAS		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias				
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencias de medias	Error típico de las diferencias
<b>LNKING</b>	<b>Se han asumido varianzas iguales</b>	3,104	,089	1,435	27	,163	,4391	,3061
<b>LNUPDATE</b>		,851	,361	2,206	43	<b>,033</b>	,7839	,3554
<b>LN PINK</b>		,997	,329	,025	22	,980	1,145E-02	,4604
<b>LN CARA</b>		,833	,365	1,903	55	,062	,7000	,3678
<b>LN BONITA</b>		,728	,403	2,364	21	<b>,028</b>	,9707	,4106
<b>LNREDCARA</b>		1,169	,295	1,242	17	,231	,7322	,5894
<b>LNOTRAS</b>		1,432	,262	1,077	9	,309	,9505	,8824

Fuente: Elaboración propia

La variedad negra no se ha podido contrastar dado el escaso nivel de respuestas que tuvo por parte de los agricultores, por lo que las conclusiones de los perfiles de frecuencias y de la prueba T de Student sólo coinciden en el caso de la variedad Bonita.

En este momento, es preciso recordar que existe escasa claridad en la terminología referida a la llamada “papa antigua” o “papa de color”, pues mientras algunos distinguen entre bonita y negra, otros entienden que toda la papa antigua puede ser considerada variedad bonita, pues, como apunta Gil González (1997), actualmente y principalmente en ámbitos no rurales, el término bonita se utiliza para referirse a cualquier “papa de color”.

### **5) Situación de la explotación**

Como era de esperar, por el tipo de muestreo realizado, el mayor número de explotaciones se sitúa (gráfico nº 8.7 y cuadro nº 8.10) en el Norte de la isla, pero sin detectarse diferencias entre los agricultores integrados y no integrados, mientras que sólo un pequeño número de explotaciones se sitúan en el Sur.

Hay que hacer notar que el 74% de la superficie cultivada de papa temprana se sitúa en el Norte de la isla de Tenerife (cuadro nº 8.9), lo cual indica una cierta representatividad de la muestra a pesar de las variaciones anuales y de que estamos hablando de número de explotaciones, pues la encuesta se pasó coincidiendo con la temporada de este tipo de papa (los primeros meses del año).

**CUADRO 8.9. SUPERFICIE CULTIVADA DE PAPAS  
EN LA ISLA DE TENERIFE (Has.)**

	1991		1992		1993		1994		1995	
<b>PAPAS</b>	<b>NORTE</b>	<b>SUR</b>								
Extratrem	446	732	430	418	468	530	231	321	262	270
Med. Est	100	82	377	118	293	25	237	26	323	83'5
Tardía	498	407	460	414	292'5	357	280	244	233	266
Tempran	1.716	615	1.348	614	1.230	447	1.353	776	<b>1.731</b>	<b>607</b>
<b>TOTAL</b>	2.760	1.836	2.615	1.564	2.283'5	1.359	2.101	1.367	2.549	1.226'5

Fuente: Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias.

(1) en el Norte, los municipios utilizados para el trabajo de campo son Los Realejos y la Orotava, principalmente.

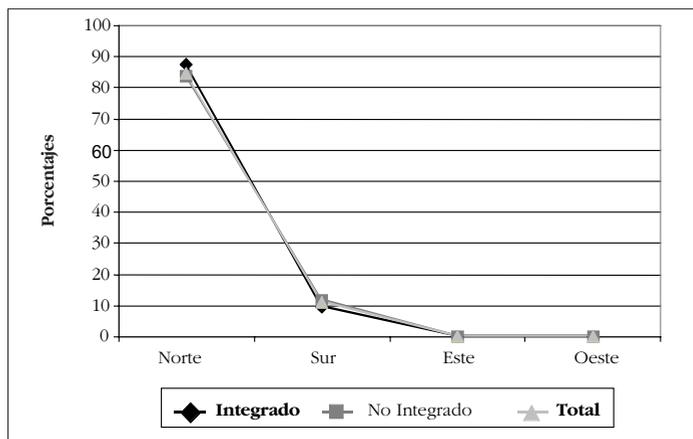
(2) en el Sur, los municipios utilizados para el trabajo de campo son Arico, Fasnia y Granadilla, principalmente.

**CUADRO 8.10. SITUACIÓN DE LA EXPLOTACIÓN**

Situación	Integrado	No Integrado	Total
Norte	87,5	83,7	84,7
Sur	9,4	11,6	11
Este	0	0	0
Oeste	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Así, las grandes conclusiones que se pueden sacar de este primer apartado es el reducido nivel de integración horizontal de los agricultores de papas en Tenerife, lo que dificulta enormemente su disponibilidad de recursos y capacidades, y por lo tanto el potencial de lograr ventajas competitivas sostenibles. Por ello, la integración horizontal de los agricultores es la estrategia más solicitada por los distintos estamentos de la sociedad, pues un sector tan fraccionado como éste sólo puede empezar a ser competitivo con una integración de este tipo.

**GRÁFICO 8.6. SITUACIÓN DE LA EXPLOTACIÓN**

Fuente: Elaboración propia

Otra de las conclusiones se refiere a la antigüedad de la explotación, dándose el mayor porcentaje de explotaciones de más de 50 años en el grupo de los agricultores individuales frente al de los integrados, en el que priman las explotaciones entre 16 y 25 años, aunque aplicando la prueba de Chi-cuadrado esta diferencia parece debilitarse.

Hay que destacar, además, la diversificación de cultivos con el fin de dispersar el riesgo y utilizar la totalidad de los recursos (principalmente el suelo) durante todo el año, aunque sin grandes diferencias entre integrados y no integrados.

La penetración del cultivo de la “papa de color” (principalmente la variedad bonita) es más intensa en los agricultores integrados que en los no integrados, es otra de las afirmaciones que se extrae de este apartado descriptivo. Encontrándose la explicación en los mayores recursos y capacidad de estas organizaciones de agricultores para recuperar una variedad de papa prácticamente inexistente desde el punto de vista comercial, aunque se ha continuado produciendo para el autoconsumo.

## **VIII.2. DIFERENCIAS EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS**

Como apunta Cruz (1984), las posibilidades de la integración horizontal o asociacionismo agrario para paliar los problemas de los empresarios son muy elevadas. De esta forma, los agricultores integrados horizontalmente ven incrementar su renta, sin necesidad de que se produzca una elevación en los precios pagados a los mismos por los productos obtenidos en sus explotaciones, sino mediante una participación de aquellos en la renta generada en los sectores secundarios y terciarios, al participar el agricultor, a través de la organización integrada, del valor añadido a la materia prima agraria en el proceso de transformación y comercialización.

Este hecho tiene una especial importancia, según Cruz (1984), dado que cada vez tiene mayor incidencia en el precio final de los productos alimenticios los valores añadidos en el proceso de transformación y comercialización de los mismos, y ello es así como consecuencia de que el consumidor demanda productos de mayor calidad, mejor presentados, etc., al mismo tiempo que los avances tecnológicos permiten ofertar productos más sofisticados. Asimismo los canales de comercialización presentan, con mucha frecuencia, una gran complejidad, por lo que la empresa asociativa debe intentar disponer de la organización necesaria que le permita vender a aquellos escalones que se encuentran más próximos al consumidor final.

Así, el socio o agricultor de una sociedad cooperativa agraria adquiere tal condición, para obtener unos beneficios que aisladamente no podría conseguir (Bel, 1997).

### **1) Diferencias en las actividades primarias de la Cadena de Valor**

De esta forma se espera que las actividades primarias de la cadena de valor de las empresas agrarias integradas horizontalmente luzcan ventajas derivadas de esta integración, como un mayor número de tareas que incorporan más valor al producto final.

**CUADRO 8.11. TAREAS MAS IMPORTANTES  
PARA EL CULTIVO Y VENTA DE LA PAPA**

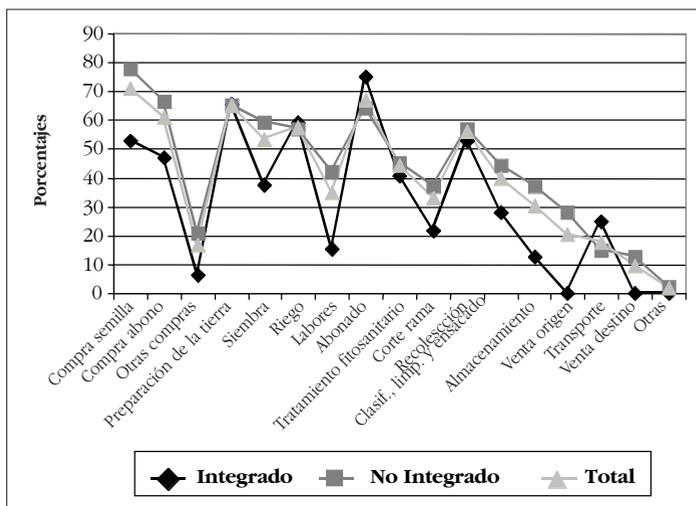
<b>Tareas</b>	<b>Integrado</b>	<b>No Integrado</b>	<b>Total</b>
<b>Compra de semillas</b>	53,1	77,9	71,2
<b>Compra abonos y fertilizantes</b>	46,9	66,3	61,0
<b>Otras compras</b>	6,3	20,9	16,9
<b>Preparación de la tierra</b>	65,6	65,1	65,3
<b>Siembra</b>	37,5	59,3	53,4
<b>Riego</b>	59,4	57,0	57,6
<b>Labores</b>	15,6	41,9	34,7
<b>Abonado</b>	75,0	64,0	66,9
<b>Tratamiento fitosanitario</b>	40,6	45,3	44,1
<b>Corte de la rama</b>	21,9	37,2	33,1
<b>Recolección</b>	53,1	57,0	55,9
<b>Clasificación, limpieza y ensa.</b>	28,1	44,2	39,8
<b>Almacenamiento</b>	12,5	37,2	30,5
<b>Venta en origen</b>	0,0	27,9	20,3
<b>Transporte</b>	25,0	15,1	17,8
<b>Venta en destino</b>	0,0	12,8	9,3
<b>Otras</b>	0,0	2,3	1,7

Fuente: Elaboración propia

Un porcentaje mayor de agricultores individuales le da importancia a casi todas las actividades de la cadena de valor (gráfico nº 8.7 y cuadro nº 8.11), aunque el porcentaje va en descenso a medida que se va acercando a las últimas tareas, sin embargo, en el perfil de los agricultores integrados no se aprecia una tendencia clara, aunque siempre por debajo del perfil de los individuales, sólo el abonado, el riego y el transporte son superados en porcentaje de forma clara por los agricultores integrados.

Este mayor porcentaje de agricultores individuales que le da importancia a la mayoría de las tareas que hay que realizar para el cultivo y venta de la papa puede deberse, tanto a la mayor dificultad en la realización de las mismas como a una mayor conciencia en cuanto a la importancia de estas actividades para el cultivo y venta del tubérculo por parte del agricultor individual, cuestión ésta que parece carecer de sentido dadas las características de estos agricultores (edad avanzada y escasa formación).

**GRÁFICO 8.7. TAREAS MÁS IMPORTANTES PARA EL CULTIVO Y VENTA DE LA PAPA**



Fuente: Elaboración propia

Si el motivo fuera el primero antes apuntado, nos permitiría concluir que para llevar a cabo gran parte de las tareas para el cultivo y venta de la papa, cuentan con menos dificultades los agricultores integrados que los no integrados, a la mayoría de los cuales les supone un problema el acometimiento de las mismas. La preocupación de la mayoría de los agricultores integrados es el abonado, en segundo lugar la preparación de la tierra, el riego, la recolección y la compra de semilla.

El descenso en la importancia que le van dando todos los agricultores a las actividades de la cadena de valor a medida que se van acercando al área de comercialización, da muestra de lo alejado que se encuentran del mercado, infravalorando actividades tan importantes y que añaden tanto valor desde el punto de vista del consumidor hoy en día como la clasificación, limpieza, ensacado, etc.

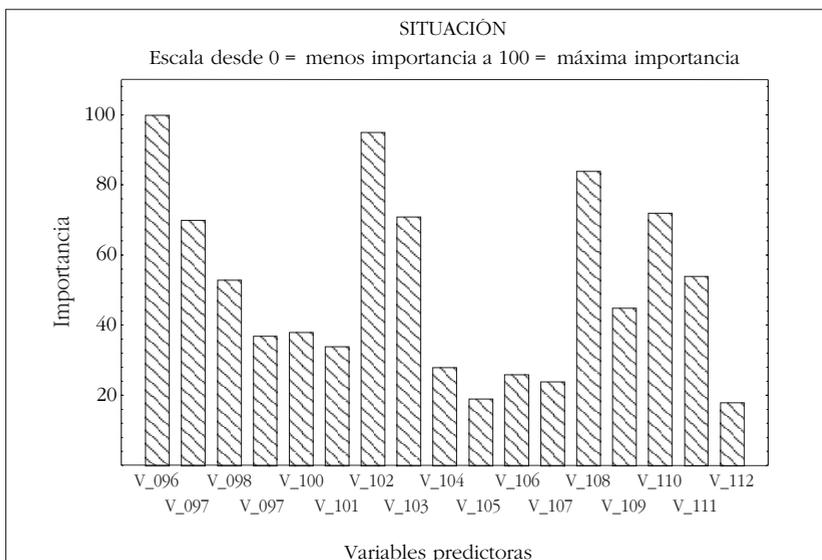
Para complementar las conclusiones anteriores se ha representado un gráfico de índice de impacto de las variables (gráfico nº 8.8) y un árbol de clasificación (gráfico nº 8.9). La primera de estas representaciones indica que la compra de semillas es una candidata promedio importante para discriminar, después de haberse dado cualquiera de las otras variables, a la que le sigue en importancia las labores y en tercer puesto el almacenamiento.

El cuadro nº 8.9 hace referencia al perfil que se podría trazar de un agricultor, dependiendo de las respuestas que este da a cada una de las tareas, convirtién-

dose la venta en origen en la tarea más discriminante, a la que le dan importancia 24 agricultores, todos ellos individuales, y no se la dan 94 agricultores, la mayoría individuales también.

Sobre estos últimos encuestados la tarea que más discrimina es la de la venta en destino, a la que no le dan importancia 87 agricultores, la mayoría de ellos no integrados y sólo son 7 los agricultores, también no integrados, que consideran a la venta en destino una tarea importante para el producto.

### GRÁFICO 8.8. IMPORTANCIA DE VARIABLES PREDICTORAS



Fuente: Elaboración propia

Sobre los 87 agricultores anteriores la tarea que más los discrimina es el abonado, a la que no le dan importancia 34 de ellos (casi todos individuales), mientras que sí se la dan 53, entre integrados y no integrados; de estos 53 últimos agricultores, la tarea de compra de semillas es la más discriminante, a la que no le dan importancia 12 agricultores que están casi todos integrados y 41 se la dan, la mayoría de los cuales no está integrado a ninguna organización asociativa.

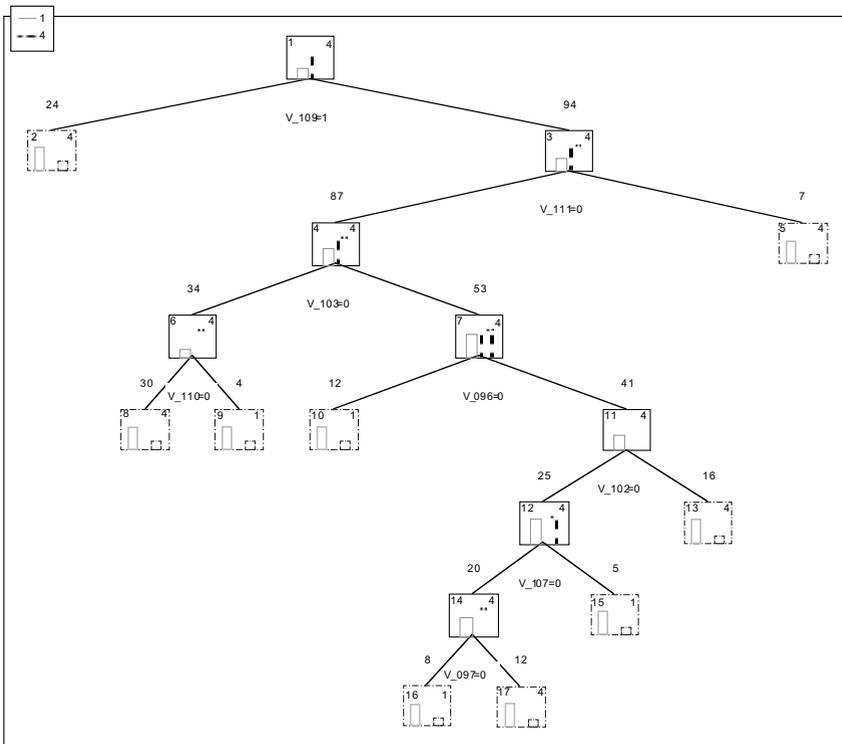
Al grupo de los 34 anteriores, es la tarea de transporte la que los divide en dos grupos, por un lado 30 agricultores que no la consideran importante, casi todos individuales, y por otro 4 agricultores que si la consideran importante, casi todos asociados.

Las labores es la tarea que más discrimina para este último grupo de agricultores, entre los que hay 16 (la mayoría no integrados) que le dan importancia frente a 25 que no le dan importancia, estos últimos repartidos entre integrados y no integrados; grupo en el que a la tarea de clasificación, limpieza y ensacado no le dan importancia 20 agricultores, la mayoría no integrados y si se le dan 5 encuestados, principalmente integrados.

Al grupo de los veinte agricultores anteriores la tarea que más los discrimina es la compra de abonos y fertilizantes considerada importante por 8 agricultores, mayoritariamente integrados y no importante por 12, principalmente individuales.

**GRÁFICO 8.9. CLASSIFICATION TREE PARA SITUACIÓN.  
NÚMERO DE NODOS TERMINALES = 9**

( — 1 = Integrado    - - - 4 = No Integrado )



Fuente: Elaboración propia

<b>TAREAS</b>
96: Compra de semillas
97: Compra de abonos y fertilizantes
98: Otras compras
99: Preparación de la tierra
100: Siembra / Plantación
101: Riego
102: Labores
103: Abonado
104: Tratamiento fitosanitario
105: Corte de la rama
106: Recolección
107: Clasificación, limpieza y ensacado
108: Almacenamiento
109: Venta en origen
110: Transporte
111: Venta en destino
112: Otras

Fuente: Elaboración propia

El gráfico nº 8.10 y el cuadro nº 8.12, que recoge las actividades más importantes que desarrolla la cooperativa para el cultivo y venta de la producción de papas del agricultor integrado, nos permite ver que las que destacan por su importancia según el agricultor encuestado son actividades de comercialización como la venta en destino y el transporte, además de la compra de semillas.

Por lo tanto se aprecia que las principales dificultades del agricultor se sitúan al principio y al final de la cadena de valor de la papa, que son las principales ocupaciones de estas asociaciones, lo que explica que en el gráfico comparativo de los perfiles del agricultor individual e integrado no se perciba excesiva preocupación de estos últimos por las primeras y por las últimas actividades de la cadena de valor de la papa.

Si contrastamos el gráfico nº 8.10 y el cuadro nº 8.12 con el gráfico nº 8.38 y el cuadro nº 8.37, se puede apreciar como el agricultor individual vende, mayo-

ritariamente, a “gangocheros” y directamente al consumidor final. De esta forma se puede entender su escasa capacidad para limpiar, clasificar, ensacar y etiquetar el producto, además de su escaso interés por transportarlo hasta los puntos de venta.

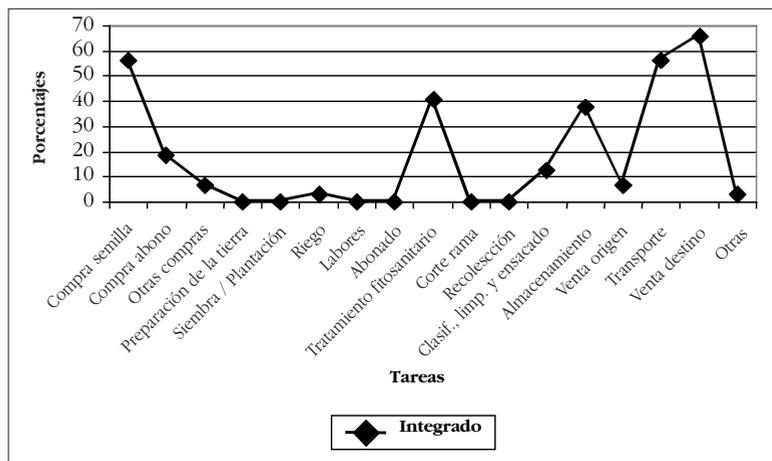
**CUADRO 8.12. TAREAS MAS IMPORTANTES QUE DESARROLLA LA COOPERATIVA**

<b>TAREAS</b>	<b>INTEGRADOS</b>
Compra de semillas	56,3
Compra de abonos y fertilizantes	18,8
Otras compras	6,3
Preparación de la tierra	0
Siembra / Plantación	0
Riego	3,1
Labores	0
Abonado	0
Tratamiento fitosanitario	40,6
Corte de la rama	0
Recolección	0
Clasificación, limpieza y ensacado	12,5
Almacenamiento	37,5
Venta en origen	6,3
Transporte	56,3
Venta en destino	65,6
Otras	3,1

Fuente: Elaboración propia

*Contraste de Subhipótesis 1.1:* Esto convierte a la papa cultivada y vendida por el agricultor individual en un tubérculo con menor valor añadido que el vendido por las diferentes organizaciones asociativas, tanto por el menor número de actividades que incorpora, como por las mayores dificultades en su realización, quedando validada la subhipótesis 1.1 que afirma que “Las empresas integradas horizontalmente lucen en las actividades primarias de su cadena de valor ventajas derivadas de esta integración”.

### GRÁFICO 8.10. TAREAS MÁS IMPORTANTES QUE DESARROLLA LA COOPERATIVA PARA EL CULTIVO Y VENTA DE SU PRODUCCIÓN DE PAPAS



Fuente: Elaboración propia

## 2) Diferencias en los recursos humanos

El primer paso para medir el potencial generador de ventajas competitivas de una empresa está en la determinación de los recursos con los que cuenta cada organización o sector, en este caso se trata de comparar la dotación de recursos entre los dos grupos de agricultores establecidos.

- *Nº de Empleados Fijos*: Así, el porcentaje de explotaciones sin ningún empleado fijo (gráfico nº 8.11 y cuadro nº 8.13) es el mayor en ambos grupos, aunque muy superior en el caso de tratarse de un agricultor individual. En el caso de disponer de uno, dos o tres empleados fijos el porcentaje correspondiente a agricultores integrados supera al de los no integrados.

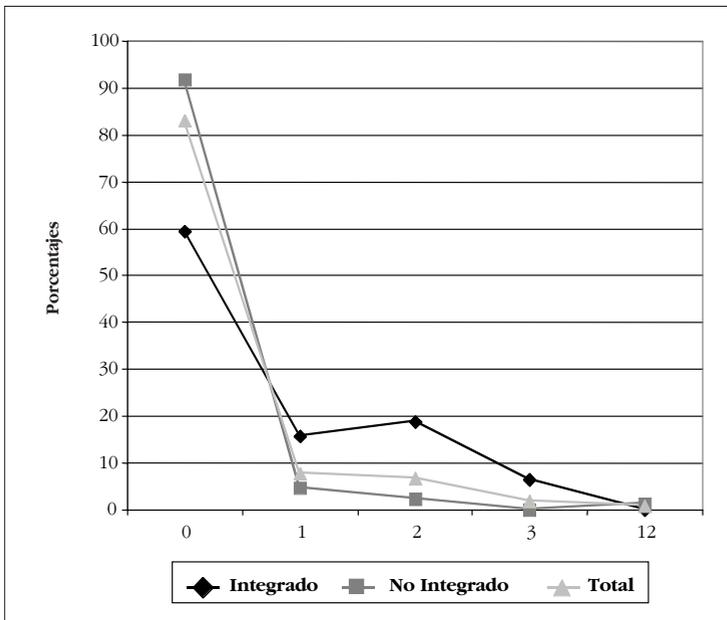
### CUADRO Nº 8.13. NÚMERO DE EMPLEADOS FIJOS

Nº Empleados	Integrado	No Integrado	Total
0	59,4	91,9	83,1
1	15,6	4,7	7,6
2	18,8	2,3	6,8
3	6,3	0	1,7
12	0	1,2	0,8

Fuente: Elaboración propia

Tras no haber podido comprobar la normalidad con un Test de Kolmogorov-Smirnov (p-valor menor que 0,0001) y con el fin de objetivizar los resultados anteriores, se aplica una Prueba de Mann-Whitney cuyos resultados quedan recogidos en el cuadro nº 8.15. Se aprecia como existen diferencias entre los empleados fijos de los agricultores integrados y no integrados pues el p-valor da 0,000, apreciándose también en los rangos promedios (cuadro nº 8.14) como los integrados están más alejados del mínimo número de empleados y los individuales más cerca.

**GRÁFICO 8.11. NÚMERO DE EMPLEADOS FIJOS**



**CUADRO 8.14. RANGOS**

V0000690	N	Rangos Promedio	Suma de Rangos
<b>V0002250 1 Integrados</b>	32	<b>73,67</b>	2357,50
<b>4 No integrados</b>	86	<b>54,23</b>	4663,50
<b>Total</b>	118		

**CUADRO 8.15. ESTADÍSTICAS DE CONTRASTES (a)**

	<b>V0002250</b>
U de Mann-Whitney	922,500
W de Wilcoxon	4663,500
Z	- 4,204
Sig. Asintót. (bilateral)	<b>,000</b>

Fuente: Elaboración propia

- *Nº de Empleados Eventuales*: También, el porcentaje mayor se da en el caso de cero empleados eventuales en ambos grupos (gráfico nº 8.12 y cuadro nº 8.16), por lo que se vuelve a repetir la situación anterior, también superado por los agricultores individuales. En el resto de los casos (hasta 10 empleados) o bien es superado por los integrados o bien se igualan los perfiles de ambos grupos, salvo en el caso de dos y cuatro empleados eventuales en los que el porcentaje de agricultores individuales es mayor.

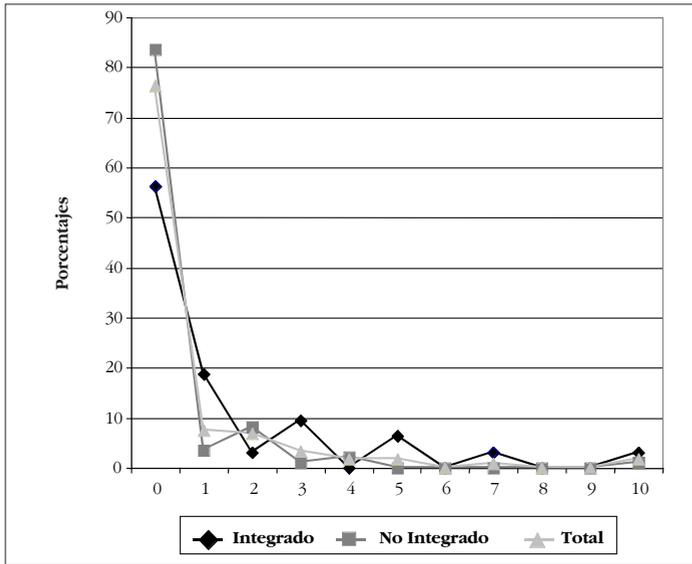
**CUADRO Nº 8.16. NÚMERO DE EMPLEADOS EVENTUALES**

<b>Nº Empleados</b>	<b>Integrado</b>	<b>No Integrado</b>	<b>Total</b>
<b>0</b>	56,3	83,7	76,3
<b>1</b>	18,8	3,5	7,6
<b>2</b>	3,1	8,1	6,8
<b>3</b>	9,4	1,2	3,4
<b>4</b>	0	2,3	1,7
<b>5</b>	6,3	0	1,7
<b>6</b>	0	0	0
<b>7</b>	3,1	0	0,8
<b>8</b>	0	0	0
<b>9</b>	0	0	0
<b>10</b>	3,1	1,2	1,7

Fuente: Elaboración propia

Para objetivizar los resultados anteriores se aplica, nuevamente, la Prueba de Mann-Whitney que nos proporciona el cuadro nº 8.18, en el que se aprecian las diferencias en el número de empleados eventuales de los agricultores integrados y no integrados al dar un p-valor de 0,0002, además de apreciarse las diferencias en sus rangos promedio (cuadro nº 8.17).

**GRAFICO 8.12. NÚMERO DE EMPLEADOS EVENTUALES**



Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.17. RANGOS**

V0000690	N	Rangos Promedio	Suma de Rangos
<b>V0002260 1 Integrados</b>	32	71,36	2283,50
<b>4 No integrados</b>	86	55,09	4737,50
<b>Total</b>	118		

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.18. ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE**

	<b>V0002260</b>
U de Mann-Whitney	996,500
W de Wilcoxon	4737,500
Z	- 3,082
Sig. Asintót. (bilateral)	<b>,002</b>
(a) Variable de agrupación: v0000690	

Fuente: Elaboración propia

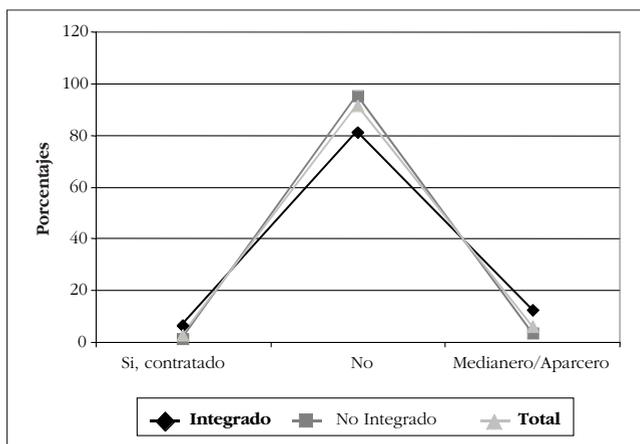
- *Profesionalización de la gestión*: Es importante la profesionalización de la gestión para muchas actividades económicas y por lo tanto también lo es para la empresa agraria, aunque esta situación se da en casos muy aislados, como se aprecia en el cuadro nº 8.19 y en el gráfico nº 8.13.

**CUADRO 8.19. CUENTA CON PERSONAL ENCARGADO DE LA GESTIÓN DE LA EXPLOTACIÓN**

	<b>Integrado</b>	<b>No Integrado</b>	<b>Total</b>
<b>Si, contratado</b>	6,3	1,2	2,5
<b>No</b>	81,3	95,3	91,5
<b>Medianero/Aparcero</b>	12,5	3,5	5,9

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.13. CUENTA CON PERSONAL ENCARGADO DE LA GESTIÓN DE LA EXPLOTACIÓN**



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la mayoría de las explotaciones no dispone de persona encargada de esta actividad aunque este porcentaje es ligeramente mayor en el caso de agricultores individuales. El caso de disponer de alguien que gestione la empresa se da en un porcentaje muy reducido, en ambos grupos, pero superado también muy ligeramente por los agricultores integrados, y la opción de contar con un medianero-aparcero obtiene el mismo resultado anterior.

Para obtener resultados más concluyentes se aplica una Prueba de Chi-cuadrado para detectar las diferencias en cuanto a la existencia de personal encargado de la gestión de la explotación de los agricultores integrados y no integrados en cooperativas, dando lugar a los cuadros n.º 8.20 y 8.21, en el primero de los cuales se ha realizado una agrupación de dos categorías (medianero/aparcerero y si, contratado) en una, debido a la distorsión que ocasiona el número de categorías a los resultados de la prueba.

**CUADRO 8.20. TABLA DE CONTINGENCIA**

Cuenta con personal encargado de la gestión de la explotación	Si, contratado o Medianero/Aparcerero		Integrado	No Integrado	TOTAL
		<b>Recuento</b>	6	4	10
		<b>% de tipo de integración</b>	18,8%	4,7%	8,5%
	No	<b>Recuento</b>	26	82	108
		<b>% de tipo de integración</b>	81,3%	95,3%	91,5%
<b>TOTAL</b>		<b>Recuento</b>	32	86	118
		<b>% de tipo de integración</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.21. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	VALOR	GL	SIG. ASINT. (bilateral)	SIG. EXACT (bilateral)	SIG. EXACT (unilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	5,977 (b)	1	,014		
<b>Corrección de continuidad (a)</b>	4,297	1	<b>,038</b>		
<b>Razón de verosimilitud</b>	5,249	1	,022		
<b>Estadístico exacto de Fisher</b>				,024	0,24
<b>Asociación lineal por lineal</b>	5,926	1	,015		
<b>N de casos válidos</b>	118				

(a) Calculado sólo para una tabla de 2x2

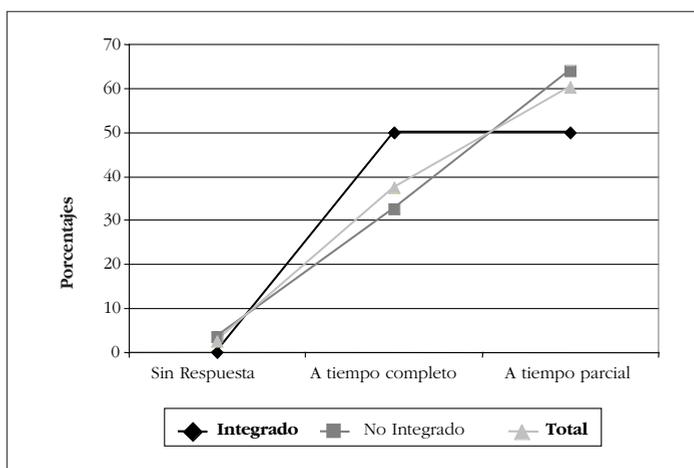
(b) 1 casilla (25%) tiene una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 2,71.

Fuente: Elaboración propia

Parece que solo hay una ligera relación entre el estar o no integrado en una cooperativa con la existencia de personal que gestione la explotación o no, pues la Prueba de Chi-cuadrado con la Corrección de Yates da un p-valor de 0,038.

- *Agricultura a Tiempo Parcial*: La agricultura a tiempo parcial es una modalidad que está contando, en los últimos años, con muchos adeptos, pues los ingresos que proporciona la actividad agraria no resultan suficientes, además de darse el caso de la agricultura como actividad de recreo (este último caso no se considera en este trabajo por quedar fuera de nuestro interés). Ante este fenómeno existen posturas contrapuestas. Por un lado se sitúan los que defienden la existencia de este tipo de dedicación por considerarla una forma de mantener el paisaje y los ámbitos rurales y por otro los detractores, con la opinión de que una dedicación a tiempo parcial puede mermar el resultado económico de la empresa. La primera justificación estaría más cerca del desarrollo rural, mientras que la segunda postura estaría más cerca de nuestro planteamiento en el que justificamos este tipo de agricultura por sus efectos sociales y medioambientales, como no podría ser de otra forma, pero sus efectos podrían ser negativos para el sector desde el punto de vista estratégico y empresarial.

**GRÁFICO 8.14. DEDICACIÓN DE LA PERSONA ENCUESTADA A LA EXPLOTACIÓN**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 8.14 y en el cuadro nº 8.22 se observa como la agricultura a tiempo parcial se da más en el caso de agricultores individuales, mientras que la agricultura a tiempo completo es más común en agricultores integrados; por lo tanto, se puede afirmar que permite vivir mejor de la agricultura a los integrados que a los no integrados al tener que recurrir a otras actividades económicas.

El que se de más un tipo de agricultura u otro en función de que el agricultor esté o no integrado lo podemos corroborar, además, aplicando la Prueba de Chi-cuadrado, con la que se comprueba que no se aprecian diferencias explicadas por la integración o no integración del agricultor en una cooperativa, para darse un tipo u otro de agricultura de forma clara, pues el p-valor de la prueba Chi-cuadrado con la Corrección de Yates da 0,163. Por lo tanto no favorece a la agricultura a tiempo completo la integración del agricultor en una cooperativa, lo cual indica que le es tan difícil vivir sólo de la agricultura a los agricultores integrados en cooperativas, como a los individuales.

**CUADRO 8.22. TABLA DE CONTINGENCIA**

Dedicación de la persona entrevistada a la explotación	Dedicación		Integrado	No Integrado	TOTAL
	A tiempo completo	Recuento		16	28
% de tipo de integración			50%	33,7%	38,3%
A tiempo parcial	Recuento		16	55	71
	% de tipo de integración		50%	66,3%	61,7%
TOTAL	Recuento		32	86	118
	% de tipo de integración		100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

- *Formación del agricultor*: Un dato abrumador para esta actividad es el escaso grado de formación del agricultor, lo que indica la gran debilidad que esto supone al tratarse del principal activo de cualquier sector económico para comenzar a ser competitivo. Así se pretende descubrir alguna diferencia en el nivel de formación entre los agricultores integrados en cooperativas y no integrados, con el cuadro nº 8.23 y el gráfico nº 8.15.

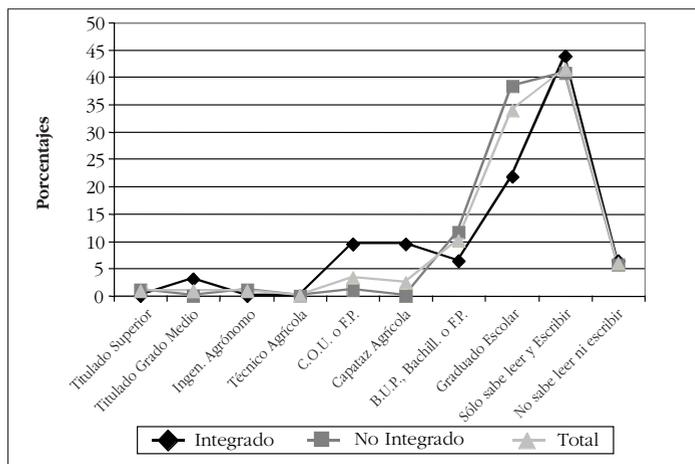
**CUADRO 8.23. FORMACIÓN DE LA PERSONA ENCUESTADA**

Grado de Formación	Integrado	No Integrado	Total
Titulado Superior	0	1,2	0,8
Titulado de Grado Medio	3,1	0	0,8
Ingeniero Agrónomo	0	1,2	0,8
I. T. Agrícola	0	0	0
COU o FPII	9,4	1,2	3,4
Capataz Agrícola	9,4	0	2,5
BUP, Bachiller o FP I	6,3	11,6	10,2
Graduado Escolar	21,9	38,4	33,9
Sólo sabe leer y escribir	43,8	40,7	41,5
No sabe leer ni escribir	6,3	5,8	5,9

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje mayor se da en agricultores que sólo saben leer y escribir, superado ligeramente por los integrados y en segundo lugar los que poseen el graduado escolar, aunque con un porcentaje superior en el caso de agricultores individuales que vuelve a ser superior en el caso de BUP, Bachiller, FP I; a medida que aumenta el nivel de formación se coloca por encima el porcentaje de los agricultores integrados o se igualan los perfiles de ambos grupos, aunque para titulaciones universitarias de ciclo superior se invierte esta tendencia.

Como se puede apreciar los perfiles de frecuencias no son determinantes a la hora de emitir conclusiones pues existen algunas contradicciones al principio y al final del gráfico que dificultan la emisión de un juicio.

**GRÁFICO 8.15. FORMACIÓN DE LA PERSONA ENCUESTADA**

Fuente: Elaboración propia

Para intentar aclarar estas conclusiones se ha llevado a cabo la Prueba de Chi-cuadrado, después de realizar varias agrupaciones de las categorías de variables con el fin de que el número de las mismas no distorsione el resultado, dando lugar a los cuadros 8.24 y 8.25.

El p-valor (0,386) demuestra que no existen diferencias de formación claras entre el agricultor integrado y el no integrado en cooperativas, o lo que es lo mismo, que la integración o no integración a una organización asociativa agraria no es determinante del grado de formación del agricultor.

**CUADRO 8.24. TABLA DE CONTINGENCIA**

Formación de la persona entrevistada	Formación		Integrado	No Integrado	TOTAL
	Titulado Universitario (grado medio y superior)	Recuento		1	2
% de tipo de integración			3,1%	2,3 %	2,5%
COU, FPI, FIP, Capataz Agrícola, BUP, Bachiller	Recuento		8	11	19
	% de tipo de integración		25	12,8%	16,1%
Graduado Escolar	Recuento		7	33	40
	% de tipo de integración		21,9%	38,4%	33,9%
Sólo sabe leer y escribir	Recuento		14	35	49
	% de tipo de integración		43,8%	40,7%	41,5%
No sabe leer ni escribir	Recuento		2	5	7
	% de tipo de integración		6,3%	5,8%	5,9%
TOTAL	Recuento		32	86	118
	% de tipo de integración		100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.25. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	VALOR	GL	SIG.ASINT. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,150 (a)	4	,386
Razón de verosimilitud	4,139	4	,387
Asociación lineal por lineal	1,018	1	,313
N de casos válidos	118		

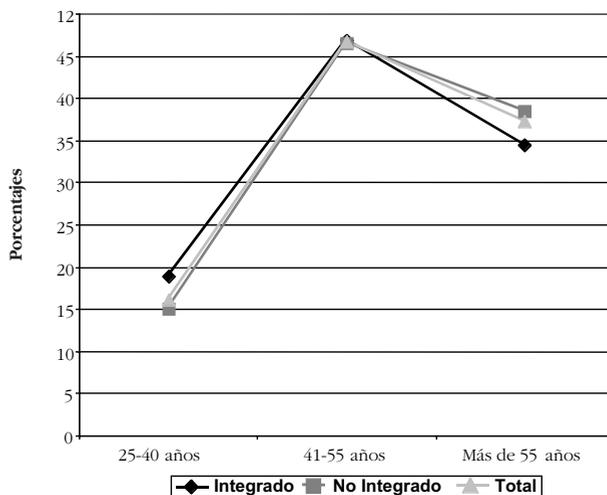
Fuente: Elaboración propia

- *Edad del agricultor*: Otra cuestión importante que caracteriza al factor humano dedicado a la agricultura es su elevada edad, que sumada a la escasa formación del mismo aporta al sector una gran rigidez y aversión al cambio. Con el fin de detectar diferencias de edad entre el agricultor integrado y no integrado en cooperativas representamos el cuadro nº 8.26 y el gráfico nº 8.16 que recogen los perfiles de frecuencias.

Aunque los perfiles de los dos grupos de agricultores establecidos son bastante coincidentes, las diferencias detectadas se encuentran en el tramo de los agricultores comprendidos entre 25 y 40 años, cuyo mayor porcentaje se da entre los integrados, mientras que el grupo de los agricultores de más de 55 años con mayor porcentaje corresponde a los no integrados. Por lo tanto se aprecia, muy ligeramente, un envejecimiento mayor entre los agricultores individuales.

Sin embargo, aplicando la Prueba de Chi-cuadrado (cuadro nº 8.27), no se detectan diferencias entre la edad de los dos grupos de agricultores definidos (el p-valor da 0,864), lo cual indica que la integración o no integración del agricultor a una cooperativa no es explicativa de las diferencias de edad de los agricultores encuestados.

**GRÁFICO 8.16. EDAD DE LA PERSONA ENCUESTADA**



Fuente: Elaboración propia

CUADRO 8.26. TABLA DE CONTINGENCIA

Edad de la persona entrevistada	Edad		Integrado	No Integrado	TOTAL
	25-40 años	Recuento		6	13
% de tipo de integración			18,8%	15,1%	16,1%
41-55 años	Recuento		15	40	55
	% de tipo de integración		46,9%	46,5%	46,6%
Más de 55 años	Recuento		11	33	44
	% de tipo de integración		34,4%	38,4%	37,3%
TOTAL	Recuento		32	86	118
	% de tipo de integración		100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 8.27. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	VALOR	GL	SIG.ASINT. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,292 (a)	2	,864
Razón de verosimilitud	,288	2	,866
Asociación lineal por lineal	,275	1	,600
N de casos válidos	118		

Fuente: Elaboración propia

*Contraste de Subhipótesis 1.2:* De esta forma se aprecia sólo muy ligeramente una mayor dotación de recursos humanos en las organizaciones integradas frente a las no integradas, tanto en el número de empleados fijos y eventuales, como en capacidad gerencial. Corroborándose la subhipótesis 1.2. que indicaba la mayor disponibilidad de recursos humanos de las empresas integradas horizontalmente, aunque sólo sea ligeramente. A pesar de lo dicho, el capital humano del sector agrario cuenta con enormes deficiencias para poder convertirlo en competitivo, además de ser el principal freno al cambio del sector.

### **3) Diferencias en los recursos materiales**

Otros de los recursos indispensables en cualquier empresa son los materiales que, aunque actualmente no suelen ser fuente de ventaja competitiva, suponen un requisito indispensable para competir.

• *Recursos materiales propiedad del medianero*: Así, en el cuadro nº 8.28 y en el gráfico nº 8.17 se aprecia como un mayor porcentaje de instalaciones, maquinarias y vehículos de transporte son propiedad del medianero que trabaja para el agricultor integrado, salvo el caso del almacén de aperos en el que los perfiles se invierten al superar en porcentaje el medianero de explotaciones de agricultores individuales.

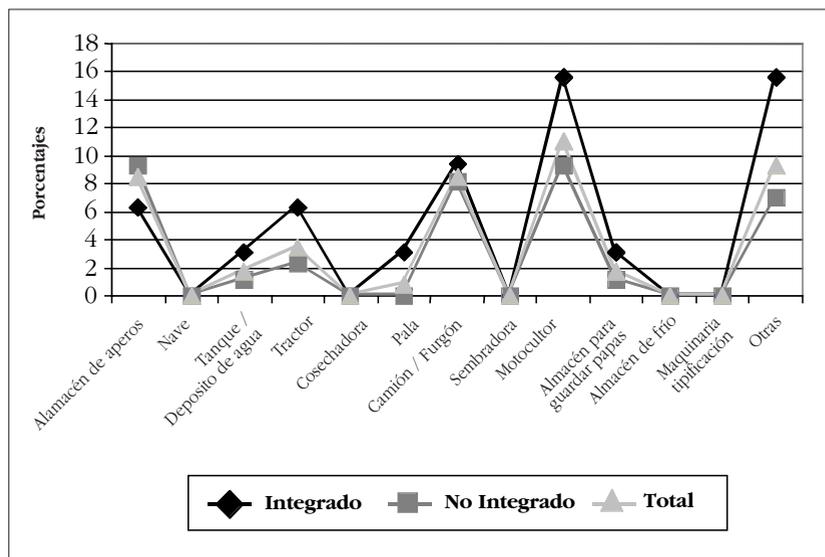
**CUADRO 8.28. INSTALACIONES, MAQUINARIA, ETC.  
PROPIEDAD DEL MEDIANERO**

	<b>Integrados</b>	<b>No Integrados</b>	<b>Total</b>
<b>Almacén de aperos</b>	6,3	9,3	8,5
<b>Nave</b>	0	0	0
<b>Tanque/Depósito para agua</b>	3,1	1,2	1,7
<b>Tractor</b>	6,3	2,3	3,4
<b>Cosechadora</b>	0	0	0
<b>Pala</b>	3,1	0	0,8
<b>Camión/Furgón</b>	9,4	8,1	8,5
<b>Sembradora</b>	0	0	0
<b>Motocultor</b>	15,6	9,3	11
<b>Almacén para guardar papas</b>	3,1	1,2	1,7
<b>Almacén de frío</b>	0	0	0
<b>Maquinaria para tipificación y envasado de papas</b>	0	0	0
<b>Otras</b>	15,6	7	9,3

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de ratificar estas conclusiones, se aplica un árbol de clasificación y un gráfico de índice de impacto de las variables, el primero de los cuales (gráfico nº 8.18) nos indica que si se desea trazar un perfil del agricultor/medianero tipo nos daría como resultado que el recurso material que más discrimina entre integrado y no integrado es la pala que no la poseen 117 agricultores individuales la mayoría de ellos, frente a uno integrado que es propietario de este recurso.

**GRÁFICO 8.17. ¿QUÉ INSTALACIONES, MAQUINARIAS, ETC., SON PROPIEDAD DEL MEDIADERO?**



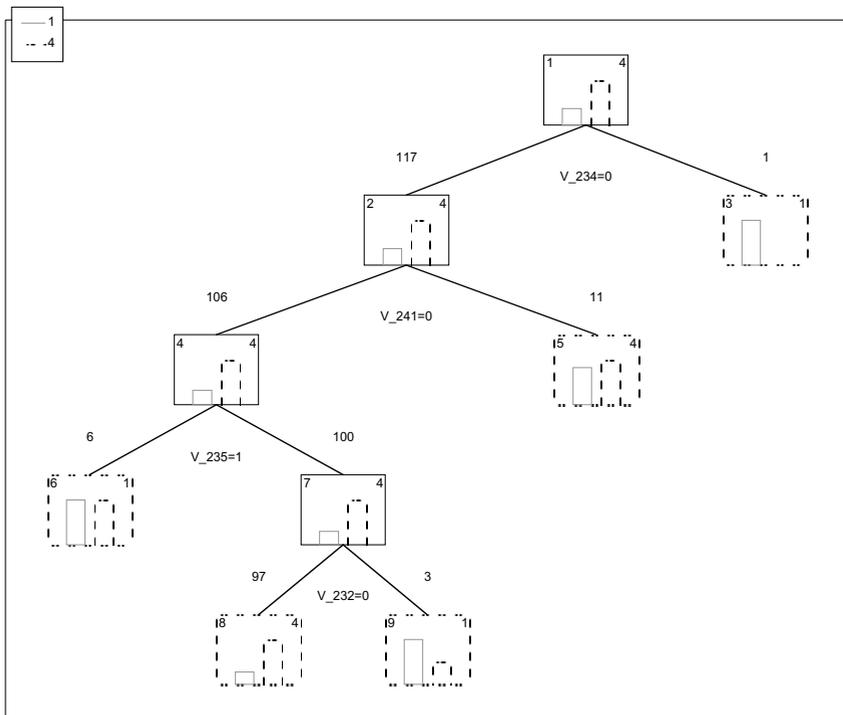
Fuente: Elaboración propia

De los 117 anteriores, la variable “otros recursos” no la poseen 106 agricultores, la mayoría individuales y 11 si la tienen, entre integrados y no integrados; del grupo de los 106 anteriores es el camión/furgón el recurso más discriminante pues disponen de él 6 encuestados (repartidos entre individuales y no individuales) y no lo poseen 100, casi todos individuales.

En este último grupo de agricultores/medianeros, el tractor se convierte en el recurso más discriminante, pues son 97 los encuestados que no lo tienen (la mayoría individuales) y 3 que sí lo tienen (la mayoría integrados). El resto de los recursos materiales no discrimina.

**GRÁFICO 8.18. CLASSIFICATION TREE PARA SITUACIÓN.  
NÚMERO DE NODOS TERMINALES = 5**

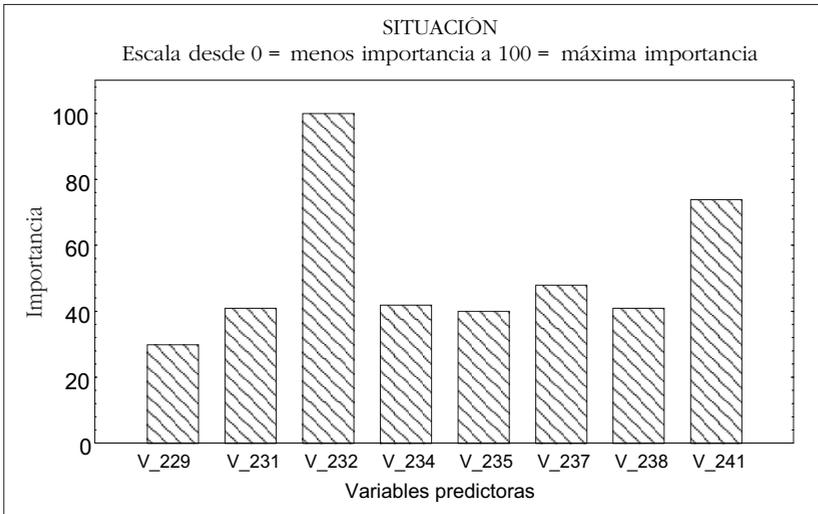
( — 1 = Integrado    - - - 4 = No Integrado )



Fuente: Elaboración propia

El gráfico de índice de impacto de las variables (gráfico nº 8.19) señala que es el tractor el recurso más discriminante en promedio, cuando se trata de medianeros, seguido de “otros”, en tercer lugar se sitúa el motocultor y en cuarto la pala.

**GRÁFICO 8.19. IMPORTANCIA DE VARIABLES PREDICTORAS**



Fuente: Elaboración propia

<b>INSTALACIONES, MAQUINARIA Y VEHÍCULOS DE TRANSPORTE DEL MEDIANERO:</b>
229: Almacén de aperos
230: Nave
231: Tanque / depósito de agua
232: Tractor
233: Cosechadora
234: Pala
235: Camión / furgón
236: Sembradora
237: Motocultor
238: Almacén para guardar papas
239: Almacén de frío
240: Maquinaria para la tipificación y envasado de papas
241: Otros

Fuente: Elaboración propia

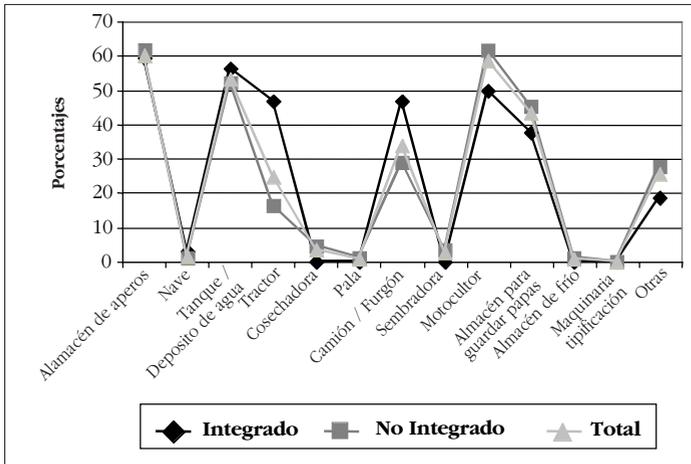
- *Recursos materiales propiedad del agricultor:* Como indican el cuadro n° 8.29 y el gráfico n° 8.20, en el camión-furgón, en el tractor, en el tanque para agua y en la nave se dan unos porcentajes mayores en el caso de agricultores integrados y en el resto de instalaciones, maquinarias y vehículos de transporte, el porcentaje mayor lo detenta los agricultores individuales, se trata de el almacén de aperos, cosechadora, pala, sembradora, motocultor, almacén para guardar papas, almacén de frío y otras (algunos de los ítemes tienen unos porcentajes sólo ligeramente superiores).

**CUADRO 8.29. INSTALACIONES, MAQUINARIA, ETC. PROPIEDAD DE USTED**

	<b>Integrados</b>	<b>No Integrados</b>	<b>Total</b>
<b>Almacén de aperos</b>	59,4	60,5	60,2
<b>Nave</b>	3,1	1,2	1,7
<b>Tanque / Depósito para agua</b>	56,3	52,3	53,4
<b>Tractor</b>	46,9	16,3	24,6
<b>Cosechadora</b>	0	4,7	3,4
<b>Pala</b>	0	1,2	0,8
<b>Camión / Furgón</b>	46,9	29,1	33,9
<b>Sembradora</b>	0	3,5	2,5
<b>Motocultor</b>	50	61,6	58,5
<b>Almacén para guardar papas</b>	37,5	45,3	43,2
<b>Almacén de frío</b>	0	1,2	0,8
<b>Maquinaria para tipificación y envasado de papas</b>	0	0	0
<b>Otras</b>	18,8	27,9	25,4

Fuente: Elaboración propia

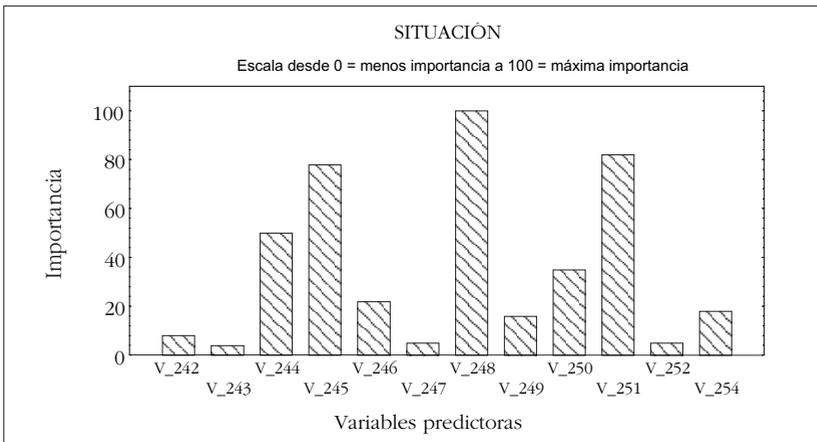
**GRÁFICA 8.20. ¿QUÉ INSTALACIONES, MAQUINARIAS, ETC., POSEE UD.?**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de índice de impacto de las variables (gráfico nº 8.21) se aprecia como es el camión furgón el candidato más importante para discriminar entre agricultores integrados y no integrados, seguido del almacén para guardar papas, el tractor y el tanque/depósito de agua.

**GRÁFICO 8.21. IMPORTANCIA DE VARIABLES PREDICTORAS**



Fuente: Elaboración propia

En el árbol de clasificación (gráfico n° 8.22) es el tractor el que ocupa la copa del árbol, separando a 89 agricultores (casi todos individuales) que no lo tienen de los 29 que sí lo poseen (entre individuales e integrados); de estos 29 agricultores, el almacén para guardar papas vuelve a ser discriminante dando lugar a dos grupos, 11 agricultores (la mayoría individuales) que sí lo tienen y 18 que no disponen de él (la mayoría integrados), porque las cooperativas a las que pertenecen son las encargadas del almacenamiento de sus tubérculos.

Al grupo de los 89 agricultores que no tiene tractor es, nuevamente, el almacén para guardar papas el recurso que más les discrimina, dándose un grupo de 40 agricultores que sí lo poseen (casi todos individuales) y 49 que no disponen de él (casi todos individuales también).

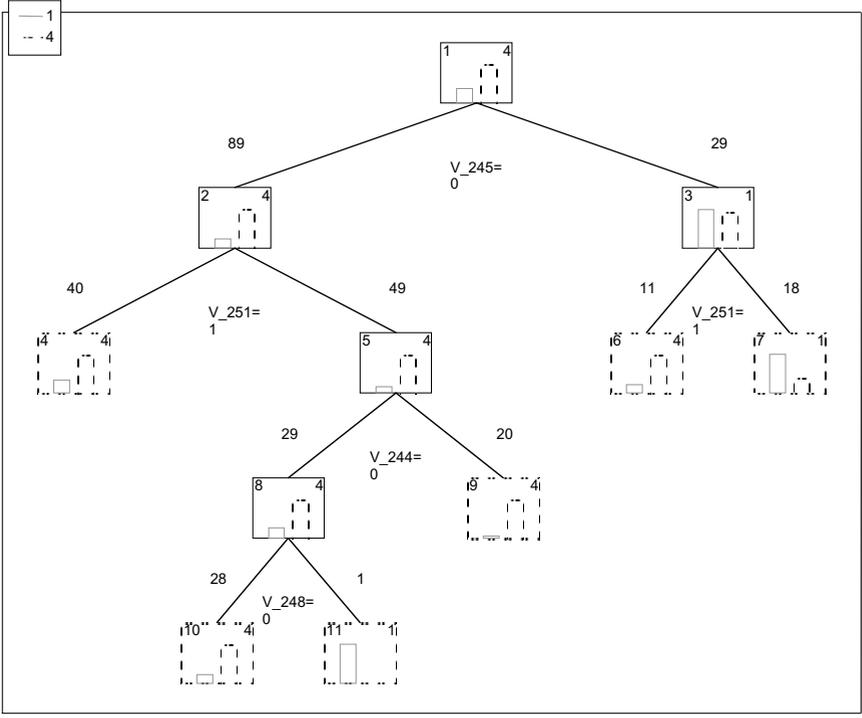
El recurso más discriminante para estos 49 agricultores es el tanque/deposito de agua, pues 29 de los mismos no lo tienen (casi todos individuales) y 20 sí disponen de él (casi todos individuales también); de los 29 anteriores, el camión/furgón divide nuevamente al grupo en dos, 28 que no disponen de él (casi todos individuales) y un agricultor integrado que sí posee este recurso.

<b>INSTALACIONES, MAQUINARIA Y VEHÍCULOS DE TRANSPORTE DEL AGRICULTOR:</b>
242: Almacén de aperos
243: Nave
244: Tanque / depósito de agua
245: Tractor
246: Cosechadora
247: Pala
248: Camión / furgón
249: Sembradora
250: Motocultor
251: Almacén para guardar papas
252: Almacén de frío
253: Maquinaria para la tipificación y envasado de papas
254: Otros

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.22. CLASSIFICATION TREE PARA SITUACIÓN.  
NÚMERO DE NODOS = 6**

( — 1 = Integrado    - - - 4 = No Integrado )



Fuente: Elaboración propia

- Recursos materiales propiedad de la cooperativa:* Es lógico pensar que debe ser la cooperativa la que disponga de los recursos materiales más complejos y de más valor, aspecto que queda recogido en el cuadro nº 8.30 y en el gráfico nº 8.23. Se aprecia como las instalaciones, maquinaria y vehículos de las cooperativas, son más complejos y de más valor que los enumerados en los casos anteriores. La nave, que no se ha dado prácticamente en ninguno de los gráficos anteriores, aparece con un porcentaje del 15,6%, ocurre algo parecido con la maquinaria para tipificación y envasado de papas con un porcentaje del 18,8%; mientras que el almacén de frío y la sembradora que aparecen en unas cantidades de 3,1% y 9,4% respectivamente, también se dan en los perfiles de los agricultores individuales, aunque en un porcentaje muy reducido.

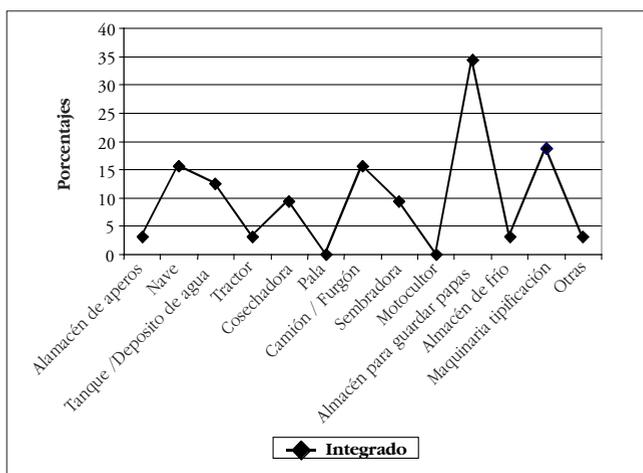
**CUADRO 8.30. INSTALACIONES, MAQUINARIA, ETC.  
PROPIEDAD DE LA COOPERATIVA**

	Integrados
Almacén de aperos	3,1
Nave	15,6
Tanque / Depósito para agua	12,5
Tractor	3,1
Cosechadora	9,4
Pala	0
Camión / Furgón	15,6
Sembradora	9,4
Motocultor	0
Almacén para guardar papas	34,4
Almacén de frío	3,1
Maquinaria para tipificación y envasado de papas	18,8
Otras	3,1

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, salvo el almacén de aperos, el motocultor y el almacén para guardar papas (que puede ser desde una cueva hasta un pequeño local con las condiciones más o menos adecuadas para la conservación del tubérculo) que presentan unos porcentajes altos en el caso de agricultores individuales, el resto de instalaciones, maquinarias y vehículos de transporte se dan en mayor o igual medida tanto en agricultores integrados como en sus cooperativas.

**GRÁFICO 8.23. ¿QUÉ INSTALACIONES, MAQUINARIAS, ETC., SON PROPIEDAD DE LA COOPERATIVA**



Fuente: Elaboración propia

*Contraste de Subhipótesis 1.3:* De esta forma, la subhipótesis 1.3 referida a los recursos materiales de las explotaciones integradas horizontalmente frente a los recursos de las no integradas, queda demostrada con los perfiles, cuadros y gráficos anteriores.

*Contraste de Hipótesis 1:* Así se ratifica la primera Hipótesis que afirma que la cadena de valor en la que intervienen agricultores integrados y sus organizaciones asociativas genera un producto de mayor valor añadido y con menos dificultades en el acometimiento de cada una de sus actividades, que la cadena de valor del agricultor individual (gráfico nº 8.24), tanto con relación a las actividades primarias como a las de apoyo, valoradas estas últimas en función de la dotación de recursos materiales y humanos que poseen.

### GRÁFICO 8.24 LA CADENA DE VALOR DEL AGRICULTOR INDIVIDUAL

La dotación de recursos humanos es mínima							➔
La dotación de recursos materiales es mínima							
Suminist. de inputs agrarios	Preparación de la tierra	Siembra, riego, labores, abonado, tratamiento fitosa, corte de la rama	Recolec.	Almacena miento	Venta en origen	Transporte *	
* En muchos casos esta tarea no se lleva a cabo porque el agricultor vende directamente al consumidor final, a pie de finca							
<b>LA CADENA DE VALOR DEL AGRICULTOR INTEGRADO EN UNA COOPERATIVA</b>							
La formación y dotación del personal, aunque escasa, es superior a la que poseen los agricultores individuales							➔
La dotación de recursos materiales es, moderadamente, superior a los recursos que poseen los agricultores individuales, al tratarse de recursos materiales de más valor y más sofisticados							
Suminist. de inputs agrarios	Preparación de la tierra	Siembra, riego, labores, abonado, tratamiento fitosa, corte de la rama	Recolec.	Clasificación, limpieza y ensacado	Transporte	Venta en destino	

Fuente: Elaboración propia

**4) Diferencias percibidas en el coste del producto**

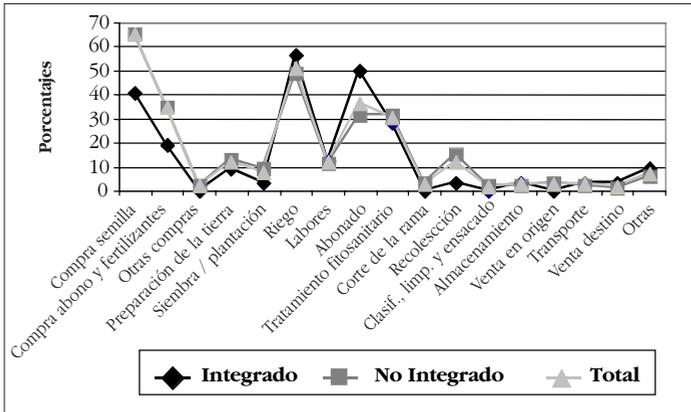
Otra de las cuestiones que se pretenden valorar es la percepción que tiene el agricultor integrado horizontalmente e individual sobre los costes de las actividades que hay que realizar para el cultivo y venta de la papa, esperando que se perciba mayor eficiencia en costes cuando los agricultores producen y comercializan en organizaciones asociativas. De esta forma, en el cuadro nº 8.31 y en el gráfico nº 8.25 se aprecian aquellas actividades de la cadena de valor que son más importantes para el agricultor, dentro de la estructura de costes de su explotación.

**CUADRO 8.31. ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES  
EN EL COSTE DEL PRODUCTO**

<b>TAREAS</b>	<b>Integrados</b>	<b>No Integrados</b>	<b>Total</b>
<b>Compra de semillas</b>	40,6	65,1	65,1
<b>Compra de abonos y fertilizantes</b>	18,8	34,9	34,9
<b>Otras compras</b>	0	2,3	2,3
<b>Preparación de la tierra</b>	9,4	12,8	11,9
<b>Siembra/Plantación</b>	3,1	9,3	7,6
<b>Riego</b>	56,3	48,8	50,8
<b>Labores</b>	12,5	11,6	11,9
<b>Abonado</b>	50	31,4	36,4
<b>Tratamiento fitosanitario</b>	28,1	31,4	30,5
<b>Corte de la rama</b>	0	3,5	2,5
<b>Recolección</b>	3,1	15,1	11,9
<b>Clasificación, limpieza y ensacado</b>	0	2,3	1,7
<b>Almacenamiento</b>	3,1	2,3	2,5
<b>Venta en origen</b>	0	3,5	2,5
<b>Transporte</b>	3,1	2,3	2,5
<b>Venta en destino</b>	3,1	1,2	1,7
<b>Otras</b>	9,4	5,8	6,8

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.25. ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES EN EL COSTE DEL PRODUCTO**



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, para la gran mayoría de los agricultores individuales continúa siendo la compra de semilla una actividad importante en el coste del producto, seguido del riego y la compra de abonos y fertilizantes, mientras que el riego ocupa un lugar principal en cuanto a importancia dentro de la estructura de costes del producto seguida del abonado y de la compra de semilla, para la mayoría de los agricultores integrados.

La importancia que le da el agricultor integrado al riego con relación a su contribución al coste del producto puede ser un indicativo de que se dé con mayor intensidad el regadío en las explotaciones de este grupo de agricultores, lo que comprobaremos con una T de Student o Prueba T como muestra el cuadro nº 8.32.

**CUADRO 8.32. PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES**

VARIETADES DE PAPAS	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias				
	F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencias de medias	Error típico De las diferencias
LNREGKE	3,104	,089	1,435	27	,163	,4391	,3061
LNREGUD	1,680	,204	2,073	34	<b>,046</b>	,8589	,4144
LNREGKP	,871	,366	-,316	14	,757	-,1675	,5306
LNREGCA	2,526	,119	,801	45	,427	,3049	,3805
LNREGB	3,071	,107	1,913	11	,082	1,136	,594
LNREGRC	1,165	,304	,464	11	,652	,3516	,7576
LNREGO	----	----	,958	7	,370	1,0848	1,1325

Fuente: Elaboración propia

La T de Student o Prueba T nos indica que no se perciben diferencias en las producciones de regadío entre los agricultores integrados y no integrados, salvo en el caso de la variedad Up to Date cuyo p-valor es menor que 0,05 (0,046).

En definitiva, se aprecia que son las actividades de aprovisionamiento y producción las que, según la mayoría de los agricultores encuestados, más peso tienen en el coste final del producto, aunque las primeras son más importantes para la mayoría de los agricultores individuales, mientras que las segundas lo son para los integrados, fruto de las secciones que desarrollan las cooperativas a las que pertenecen, las cuales alivian el suministro de las explotaciones a este tipo de agricultores.

Se va a aplicar también un gráfico de impacto de las variables y un árbol de clasificación para complementar la información anterior, el primero de los cuales (gráfico nº 8.26) nos indica que son las labores la principal candidata a discriminar cuando se habla de cual es la actividad con más peso en el coste del producto, seguida de la recolección, en tercer lugar el abonado, el tratamiento fitosanitario y la venta en destino, esta última aparece porque la mayoría de los agricultores individuales no la realizan, y en cuarto lugar la compra de semillas.

El árbol de clasificación (gráfico nº 8.27) comienza con la variable compra de semillas a la cual le dan peso, dentro de la estructura de costes del producto, 69 agricultores casi todos individuales y no se lo dan 49, repartidos entre individuales e integrados (aunque los individuales superan a los integrados).

A estos 49 agricultores, el abonado los discrimina en 17 (la mayoría integrados) que le dan importancia a esta actividad por su incidencia en el coste del producto y 32 que no se la dan, la mayoría de los cuales no está integrado; de este último grupo, las labores es la actividad que discrimina dando lugar, por un lado, a 3 agricultores integrados que opinan que esta actividad es importante para el coste del producto y por otro, a 29, que piensan lo contrario, la mayoría de ellos individuales.

De los 69 agricultores anteriores que le dan importancia a la compra de semillas, la variable recolección pasa a ser la más discriminante, constituyéndose un grupo de 12 agricultores individuales que comparten la opinión sobre la importancia de esta actividad y otro de 57 agricultores, casi todos individuales, que opinan lo contrario.

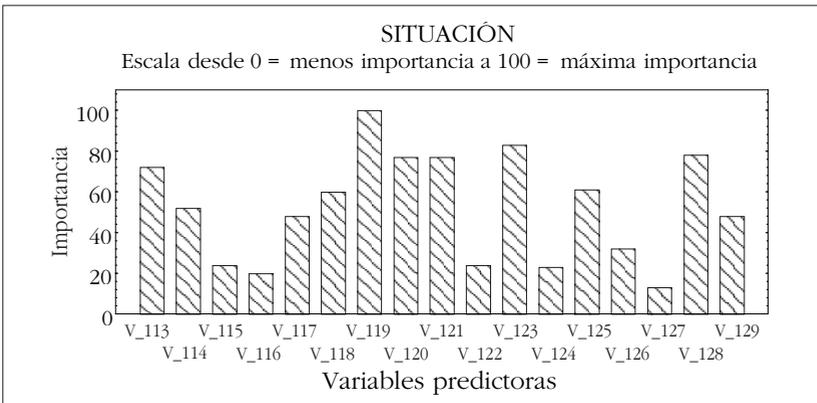
Este último grupo se ve discriminado por la variable "otras" la cual genera dos corrientes de opinión, 56 agricultores (casi todos no integrados) que no le dan importancia a esta actividad y uno integrado que opina lo contrario; el tratamiento fitosanitario discrimina a los 56 agricultores anteriores dando lugar a 24 (casi todos individuales) que opina que esta actividad tiene peso en el coste del producto y 32 que opina lo contrario (casi todos individuales también).

A los 24 anteriores, el almacenamiento los vuelve a discriminar en un agricultor integrado que le da importancia a esta actividad y 23 que no lo hace (casi todos individuales); por último es la venta en destino la que discrimina a este grupo de 23 agricultores generando el grupo de los que opinan que es importante para el coste formado por un agricultor integrado y los que opinan lo contrario que son 22, casi todos individuales.

ACTIVIDADES QUE TIENEN PESO O IMPORTANCIA EN EL COSTE DEL PRODUCTO
113: Compra de semillas
114: Compra de abonos y fertilizantes
115: Otras compras
116: Preparación de la tierra
117: Siembra / Plantación
118: Riego
119: Labores
120: Abonado
121: Tratamiento fitosanitario
122: Corte de la rama
123: Recolección
124: Clasificación, limpieza y ensacado
125: Almacenamiento
126: Venta en origen
127: Transporte
128: Venta en destino
129: Otras

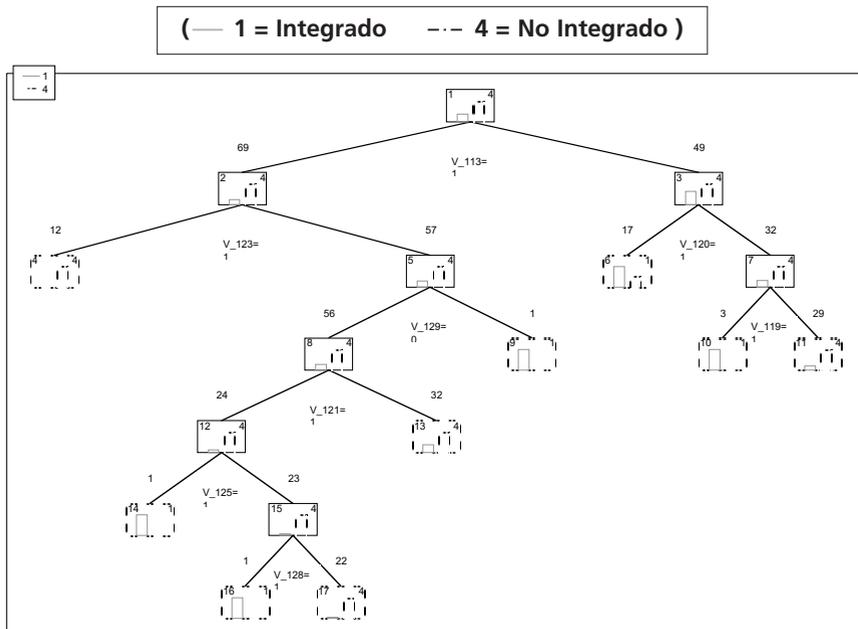
Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.26. IMPORTANCIA DE VARIABLES PREDICTORAS**



Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.27. CLASSIFICATION TREE PARA SITUACIÓN.  
NÚMERO DE NODOS TERMINALES = 9**



Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.33. ACTIVIDADES QUE PODRIAN SER MEJORADAS  
PARA DISMINUIR EL COSTE DEL PRODUCTO**

TAREAS	Integrados	No Integrados	Total
Compra de semillas	50	46,5	47,5
Compra de abonos y fertilizantes	31,3	19,8	22,9
Otras compras	0	2,3	1,7
Preparación de la tierra	3,1	7	5,9
Siembra / Plantación	6,3	14	11,9
Riego	43,8	37,2	39
Labores	6,3	5,8	5,9
Abonado	18,8	20,9	20,3
Tratamiento fitosanitario	40,6	23,3	28
Corte de la rama	0	1,2	0,8
Recolección	9,4	18,6	16,1
Clasificación, limpieza y ensacado	0	1,2	0,8
Almacenamiento	0	0	0
Venta en origen	9,4	2,3	4,2
Transporte	15,6	1,2	5,1
Venta en destino	0	1,2	0,8
Otras	3,1	3,5	3,4

Fuente: Elaboración propia

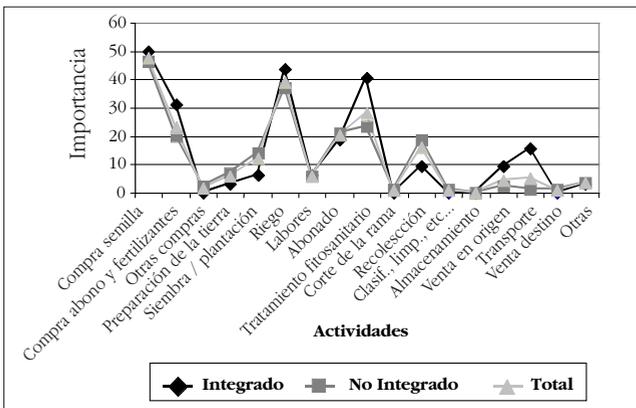
**5) Actividades de la cadena de valor cuya modificación podría contribuir a disminuir el coste del producto:**

En el gráfico nº 8.28 y en el cuadro nº 8.33 se aprecia como tanto para los integrados como para los no integrados, la compra de semillas se percibe como la actividad que más podría contribuir a la disminución del coste del producto, seguido del riego, tratamiento fitosanitario (siempre con porcentajes superiores en el caso de agricultor integrado) y en tercer lugar se dan discrepancias entre integrados y no integrados, los primeros colocan a la compra de abonos y fertilizantes en cuarto lugar, mientras que los segundos lo hacen con el abonado.

Las tareas de compra y producción son propuestas tanto por los integrados como por los no integrados para contribuir a la mejora de los costes del producto. Sin embargo, las únicas actividades de comercialización que aparecen con un cierto porcentaje son la venta en origen y el transporte, consideradas por el agricultor integrado con un 9,4% y un 15,6% respectivamente.

Por lo tanto, se aprecia que la mayoría de los agricultores integrados perciben de forma más clara que la modificación de ciertas tareas mejoraría los costes de cultivo y venta de la papa frente al agricultor individual. También se detecta que los mayores porcentajes se dan en aquellas tareas situadas en las primeras fases de la cadena de valor, quedando las actividades de comercialización relegadas a un segundo plano para ambos grupos, salvo el caso del transporte al que un 15,6% de los agricultores integrados le ha considerado generador de menores costes si se modificara.

**GRÁFICO 8.28. ACTIVIDADES QUE PODRÍAN SER MEJORADAS PARA DISMINUIR EL COSTE DEL PRODUCTO**



Fuente: Elaboración propia

La información anterior se puede complementar con los gráficos de índice de impacto de las variables (gráfico nº 8.29) y árbol de clasificación (gráfico nº 8.30), dando lugar en el primer caso a la conclusión de que es la compra de abonos y fertilizantes la actividad que más discrimina en promedio, seguida del riego, en tercer lugar se sitúa el tratamiento fitosanitario y en cuarto la venta en origen.

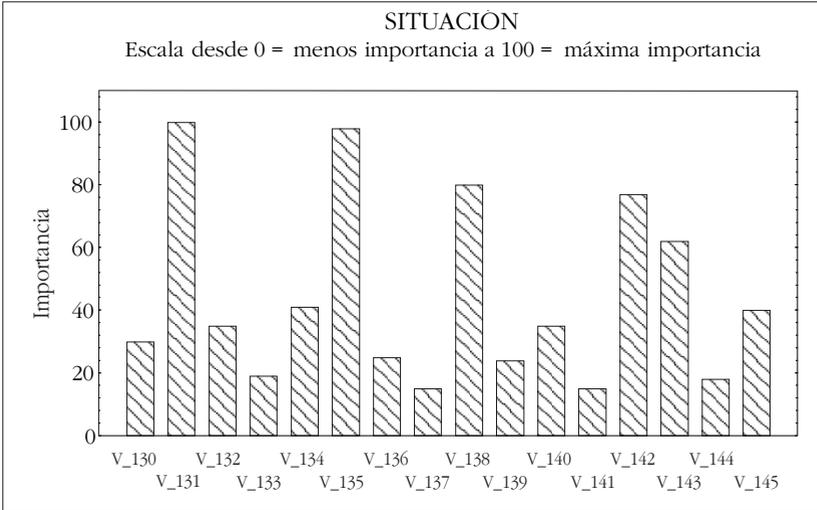
En el gráfico de árbol de clasificación, es el transporte la actividad que más discrimina al constituirse un grupo de 112 agricultores (casi todos no asociados) cuya opinión no contempla a esta actividad como motivadora de mejoras en los costes si se modificara, sin embargo, el otro grupo de 6 encuestados (casi todos integrados) consideran lo contrario, pues estos agricultores tienen que transportar su producto (por cuenta propia o por cuenta ajena) hasta la cooperativa a la que pertenecen.

A estos 112 últimos encuestados les discrimina la venta en origen, formando, por un lado, un grupo de 107 (casi todos individuales) que no ven la posibilidad de que con alguna modificación de esta actividad se aminoren los costes, y otro de 5 agricultores, mayoritariamente integrados, que opina lo contrario; la compra de abonos y fertilizantes se convierte en la actividad que más discrimina a los 107 agricultores anteriores dando lugar a 83 (casi todos individuales) que no opina que esta actividad, modificada, pudiera disminuir los costes y 24 (la mayoría, individuales) que opina lo contrario.

De los 83 anteriores, la actividad más discriminante es el riego constituyéndose un grupo de 46 agricultores (casi todos individuales) cuya opinión es la de que no afecta a la disminución de los costes cualquier modificación en esta actividad, mientras que 37 agricultores (casi todos individuales) opina que sí los minoraría.

A los 37 restantes, las labores los discrimina en un agricultor integrado que opina que modificando esta actividad se podría incidir en los costes, mientras que 36 (la mayoría no integrados) opina lo contrario; por último estos 36 son discriminados por la variable "otras" que divide al grupo en un agricultor integrado que piensa en la posibilidad de mejorar los costes modificando esta actividad y 35 que no opina lo mismo, la mayoría de los cuales son individuales.

**GRAFICO 8.29. IMPORTANCIA DE VARIABLES PREDICTORAS**

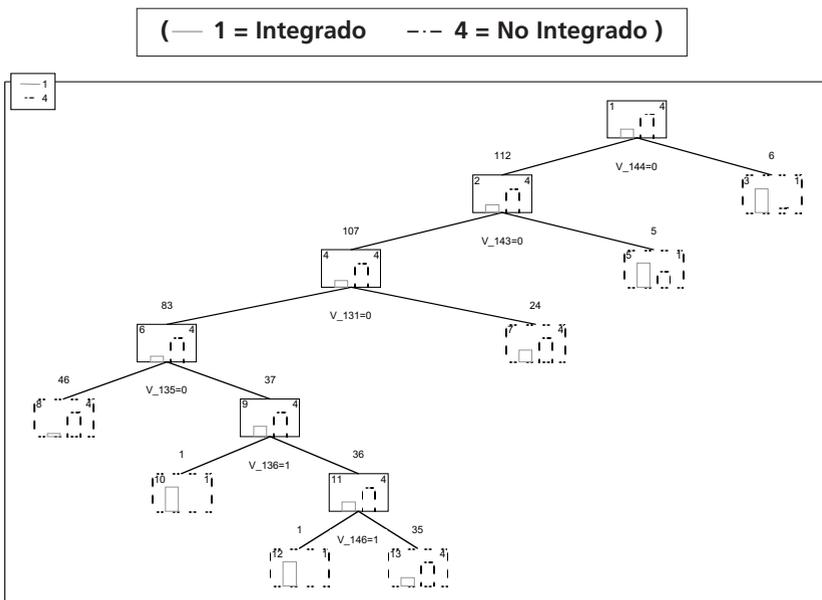


Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES QUE PODRÍAN SER MEJORADAS PARA DISMINUIR EL COSTE DEL PRODUCTO
130: Compra de semillas
131: Compra de abonos y fertilizantes
132: Otras compras
133: Preparación de la tierra
134: Siembra / plantación
135: Riego
136: Labores
137: Abonado
138: Tratamiento fitosanitario
139: Corte de la rama
140: Recolección
141: Clasificación, limpieza y ensacado
142: Almacenamiento
143: Venta en origen
144: Transporte
145: Venta en destino
146: Otros

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.30. CLASSIFICATION TREE PARA SITUACIÓN.  
NÚMERO DE TERMINALES = 7**



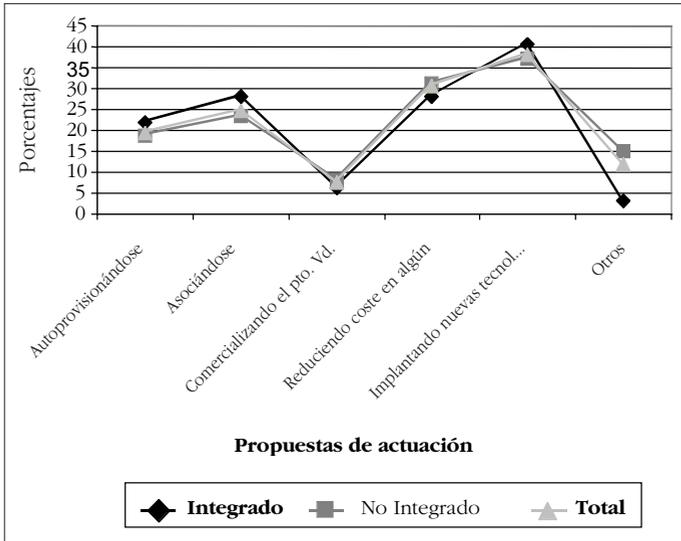
Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.34. MODO DE MEJORAR LAS ACTIVIDADES  
PARA DISMINUIR COSTES**

	<b>Integrados</b>	<b>No Integrados</b>	<b>Total</b>
<b>Autoaprovechándose</b>	21,9	18,6	19,5
<b>Asociándose, en caso de no estarlo</b>	28,1	23,3	24,6
<b>Comercializando el producto Vd. Mismo</b>	6,3	8,1	7,6
<b>Reduciendo costes en alguna de las actividades</b>	28,1	31,4	30,5
<b>Implantando nuevas tecnologías</b>	40,6	37,2	38,1
<b>Otros</b>	3,1	15,1	11,9

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.31. MODO DE MEJORAR LAS ACTIVIDADES PARA DISMINUIR COSTES**



Fuente: Elaboración propia

**6) Alternativas para disminuir el coste del producto:**

En relación con el modo de mejorar las actividades de la cadena de valor para disminuir el coste del producto, se aprecia, tanto en el cuadro nº 8.34 como en el gráfico nº 8.31, que la implantación de nuevas tecnologías es la propuesta de actuación más generalizada, seguida de la reducción de costes en alguna de las actividades, en tercer lugar colocan la posibilidad de integrarse horizontalmente y en cuarto la de autoaprovisionarse, todas ellas con porcentajes ligeramente mayores en el caso de agricultores integrados, salvo la opción de reducir el coste en alguna de las actividades cuyo porcentaje es superado débilmente por los agricultores individuales.

Hay que destacar que la opción del asociacionismo tiene un porcentaje mayor en el grupo de los integrados que en el de los no integrados, lo cual podría indicar que estos agricultores integrados no están demasiado descontentos con su situación pero, sin embargo, los individuales no confían tanto en esta opción, lo que da muestra del carácter individualista y desconfiado de este tipo de empresario. Así, la cultura del agricultor canario es determinante a la hora de acometer cualquier cambio, constituyéndose en auténtica barrera para los mismos.

En este caso no se ha podido aplicar gráfico de índice de impacto de las variables, ni árbol de clasificación por no encontrar variables discriminantes.

*Contraste de Hipótesis 2:* De esta forma, no se pueden detectar claros beneficios en costes derivados de las integraciones de agricultores, en sus diferentes actividades de valor, ni en los perfiles de frecuencia, ni en los gráficos de índice de impacto de las variables, ni en los árboles de clasificación en ninguno de los grupos establecidos, pues lo más probable es que las reducidas dimensiones de las diferentes cooperativas comercializadoras de papas en Tenerife no permitan lograr claras ventajas en costes, por lo que no se puede validar la hipótesis 2 que afirmaba que la integración horizontal proporciona ventajas en costes para las empresas.

### **7) Actividades de la cadena de valor cuya modificación podría contribuir a aumentar la calidad del producto:**

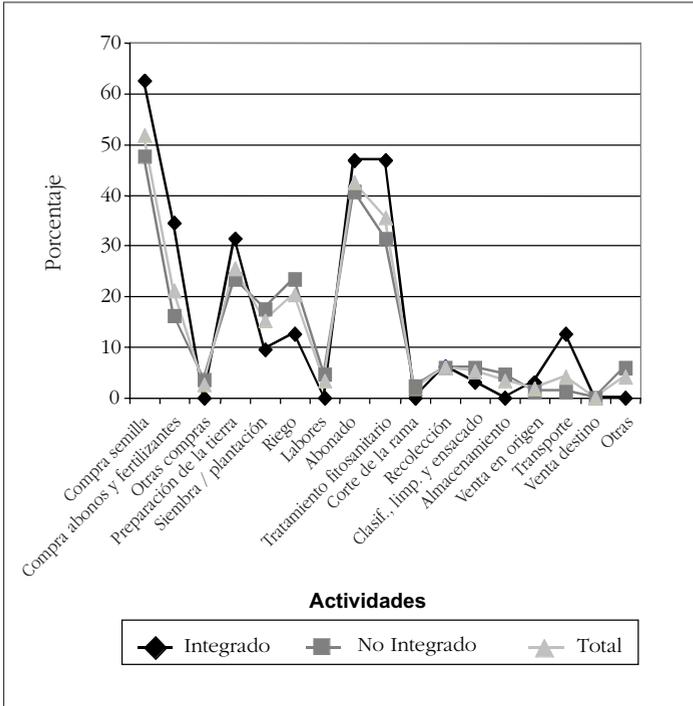
Se espera que la integración horizontal favorezca la percepción de los agricultores sobre la mayor contribución de las actividades que acomete para producir y vender la papa a la calidad de la misma. Por lo tanto el cuadro nº 8.35 y el gráfico nº 8.32, van a confirmar o desmentir dicha suposición.

**CUADRO 8.35. ACTIVIDADES QUE PODRIAN SER MODIFICADAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO**

TAREAS	Integrado	No Integrado	Total
Compra de semillas	62,5	47,7	51,7
Compra de abonos y fertilizantes	34,4	16,3	21,2
Otras compras	0	3,5	2,5
Preparación de la tierra	31,3	23,3	25,4
Siembra / Plantación	9,4	17,4	15,3
Riego	12,5	23,3	20,3
Labores	0	4,7	3,4
Abonado	46,9	40,7	42,4
Tratamiento fitosanitario	46,9	31,4	35,6
Corte de la rama	0	2,3	1,7
Recolección	6,3	5,8	5,9
Clasificación, limpieza y ensacado	3,1	5,8	5,1
Almacenamiento	0	4,7	3,4
Venta en origen	3,1	1,2	1,7
Transporte	12,5	1,2	4,2
Venta en destino	0	0	0
Otras	0	5,8	4,2

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.32. ACTIVIDADES QUE PODRÍAN SER MODIFICADAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO**



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente aparece la compra de semilla como una tarea importante para la mayoría de los agricultores en la calidad del producto, pero en este caso coinciden más en esto los agricultores integrados, seguida del abonado y el tratamiento fitosanitario, también con porcentajes mayores en el grupo de los integrados.

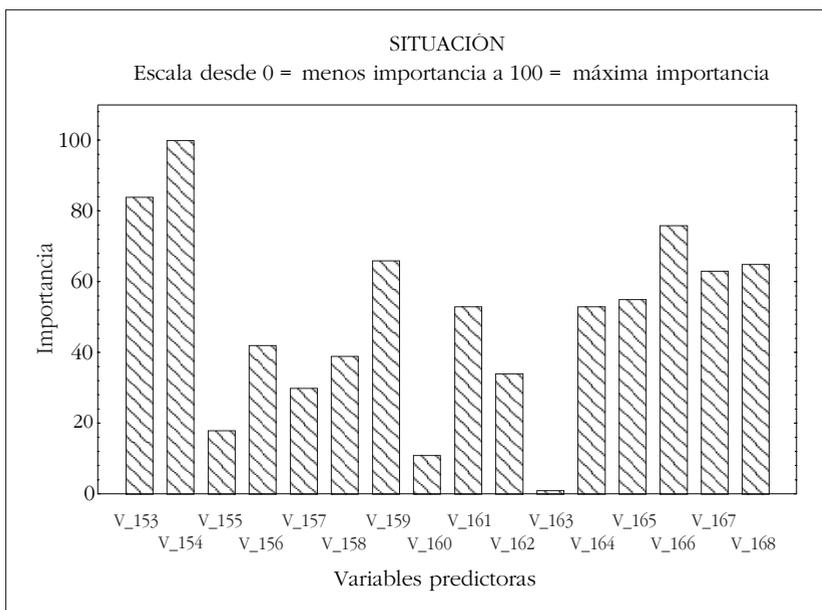
A las actividades de comercialización no le prestan casi importancia los agricultores integrados, salvo el transporte que nuevamente aparece con un cierto porcentaje si lo comparamos con la valoración que le han dado los agricultores individuales, mientras que una pequeña proporción de estos últimos le da importancia a actividades como clasificación, limpieza, ensacado y almacenamiento, al tratarse de las actividades que no pueden llevar a cabo de forma individual pues requieren de infraestructura inaccesible para ellos.

Nuevamente el agricultor integrado aparece más propenso a percibir la posibilidad de llevar a cabo mejoras en la calidad del producto, centrando su atención en modificaciones en las primeras actividades de la cadena de valor que, en menor porcentaje, también contempla el agricultor individual.

Por lo tanto, se aprecia como la compra de semillas es la tarea más susceptible de mejoras para ambos grupos de agricultores si se trata de incidir en la calidad del producto, mientras que esta misma tarea continúa siendo importante para los agricultores individuales en el caso de disminuir costes, aspecto que para los integrados mejoraría actuando más sobre el riego y el abonado, principalmente.

Aplicando un gráfico de índice de impacto de las variables (gráfico nº 8.33) y un árbol de clasificación (gráfico nº 8.34) se obtendrán las siguientes conclusiones, complementarias a las anteriores. En el primer caso la compra de abonos y fertilizantes se convierte en la tarea más discriminante en promedio a la hora de opinar el agricultor sobre la actividad cuya modificación mejoraría la calidad del producto, seguida de la compra de semillas, la venta en origen y en cuarto lugar las labores.

### GRÁFICO 8.33. IMPORTANCIA DE VARIABLES PREDICTORAS



Fuente: Elaboración propia

El árbol de clasificación muestra como variable más discriminante el transporte ya que, como se ha indicado, son principalmente los agricultores integrados los que deben de transportar la papa a la cooperativa, mientras que parte de los agricultores individuales venden a pie de finca y directamente al consumidor final y los que opinan que modificando el transporte no se mejora la calidad del producto son 113 agricultores, casi todos individuales, mientras que los que opinan lo contrario son 5, mayoritariamente integrados.

A los 113 anteriores la tarea que más los discrimina es la compra de abonos y fertilizantes, opinando 89 de ellos (casi todos individuales) que no contribuye a la mejora de la calidad del producto, mientras que 24 opinan lo contrario (entre individuales e integrados).

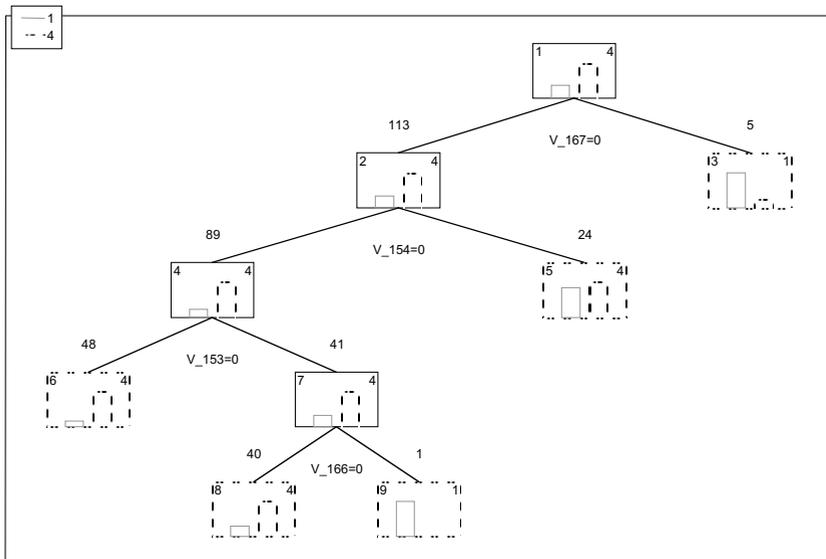
De los 89 agricultores anteriores, 48 de ellos (casi todos individuales) opinan que modificando la compra de semillas no se va a aumentar la calidad del producto y 41 (casi todos individuales) opinan lo contrario; a este último grupo de agricultores la tarea que más los discrimina es la venta en origen, pues 40 (casi todos individuales) de ellos piensa que no afecta a la calidad del producto y un agricultor integrado opina lo contrario.

ACTIVIDADES QUE PODRÍAN SER MEJORADAS PARA AUMENTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO
153: Compra de semillas
154: Compra de abonos y fertilizantes
155: Otras compras
156: Preparación de la tierra
157: Siembra / plantación
158: Riego
159: Labores
160: Abonado
161: Tratamiento fitosanitario
162: Corte de la rama
163: Recolección
164: Clasificación, limpieza y ensacado
165: Almacenamiento
166: Venta en origen
167: Transporte
168: Venta en destino
169: Otras

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.34. CLASSIFICATION TREE PARA SITUACIÓN.  
NÚMERO DE NODOS TERMINALES = 5**

( — 1 = Integrado    - - - 4 = No Integrado )



Fuente: Elaboración propia

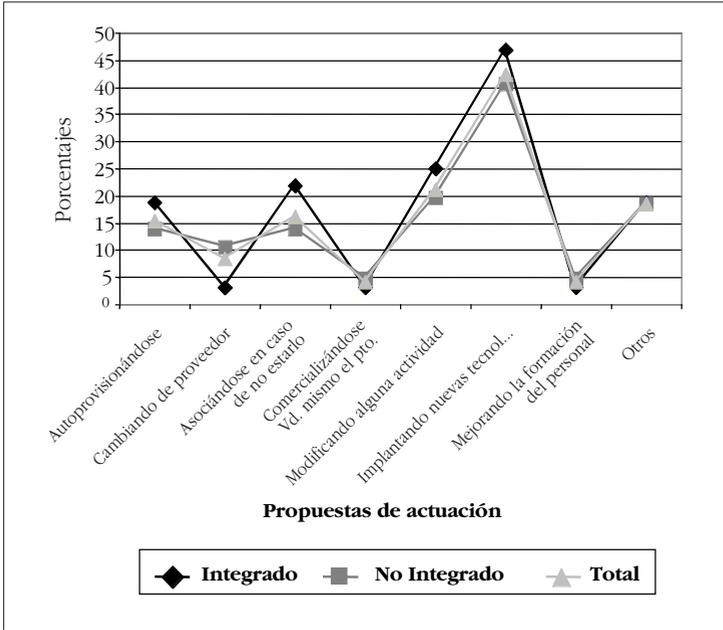
**8) Alternativas para mejorar la calidad del producto:**

**CUADRO 8.36. MODO DE MODIFICAR LAS ACTIVIDADES  
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO**

	<b>Integrados</b>	<b>No Integrados</b>	<b>Total</b>
<b>Autoaproveccionándose</b>	18,8	14	15,3
<b>Cambiando de proveedor</b>	3,1	10,5	8,5
<b>Asociándose, en caso de no estarlo</b>	21,9	14	16,1
<b>Comercializando el producto Vd. Mismo</b>	3,1	4,7	4,2
<b>Modificando alguna de las actividades</b>	25	19,8	21,2
<b>Implantando nuevas tecnologías</b>	46,9	40,7	42,4
<b>Mejorando la formación del personal</b>	3,1	4,7	4,2

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.35. MODO DE MODIFICAR LAS ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO**



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente, en el gráfico nº 8.35 y en el cuadro nº 8.36, se aprecia como son las nuevas tecnologías las que más podrían contribuir a la mejora de la calidad del producto según un gran porcentaje de agricultores, seguido de la modificación de alguna de las actividades y en tercer lugar aparece el asociacionismo con un porcentaje mayor en el grupo de los integrados. El autoaprovisionamiento aparece con un porcentaje ligeramente mayor en el caso de los integrados, mientras que, en la opción de cambiar de proveedor, esta tendencia se invierte, lo cual indica que el descontento con el proveedor es mayor en el caso de agricultores individuales que integrados.

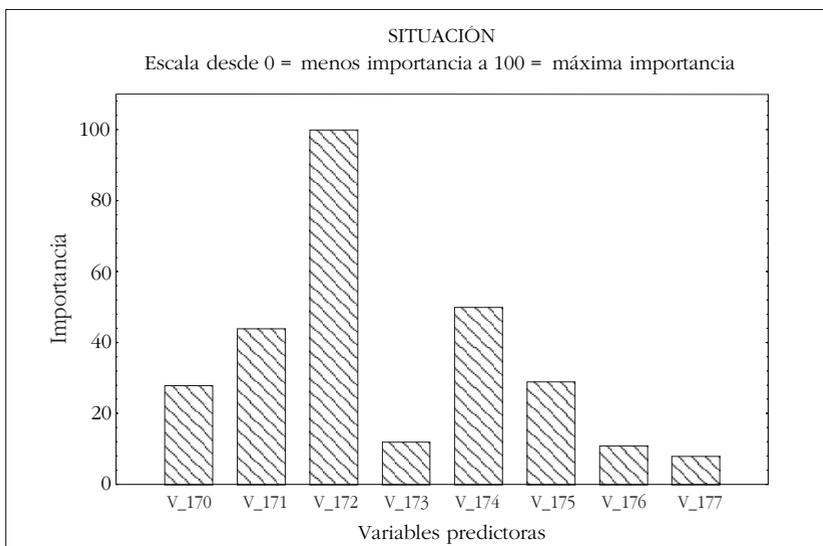
Curiosamente la opción de “mejorar la formación del personal” tiene un porcentaje muy reducido por parte de ambos grupos, lo que da muestras de las dificultades para llevar a cabo cualquier reconversión en el sector si ellos mismos entienden que no hay que acometer ningún cambio en su formación, ni en la de sus asalariados (43,8% de los integrados y el 40,7% de los no integrados sólo saben leer y escribir como indica el cuadro nº 8.24).

Desarrollando los gráficos de índice de impacto de las variables y de árbol de clasificación obtenemos información complementaria a los perfiles de frecuencias. Así, el primero de los gráficos (gráfico nº 8.36) señala que la asociación es la opción que en promedio más discrimina a la hora de preguntarle al agricultor por actuaciones que podrían mejorar la calidad del producto, seguida de la modificación de alguna de las actividades de la explotación y en tercer lugar el cambio de proveedor.

Sin embargo, en el árbol de clasificación (gráfico nº 8.37), la opción que más discrimina es el cambio de proveedor, pues 10 agricultores, mayoritariamente, individuales opinan que es la opción adecuada para mejorar la calidad, mientras que 108 (la mayoría individuales) piensa lo contrario; de los 108 agricultores anteriores, 21 (muchos de ellos individuales) opinan que modificando alguna de las actividades de la explotación se mejoraría la calidad del producto y 87 (la mayoría individuales) opina lo contrario.

Del grupo anterior, 16 (repartidos entre individuales e integrados, aunque estos últimos son ligeramente más) piensa que asociándose se puede incidir más en la calidad y 71 (la gran mayoría, individuales) no opina lo mismo; de los 16 anteriores un agricultor integrado opina que mejorando la formación del personal se puede incrementar la calidad del producto y 15 opina lo contrario (los integrados están ligeramente superados por lo individuales).

**GRÁFICO 8.36. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES PREDICTORAS**



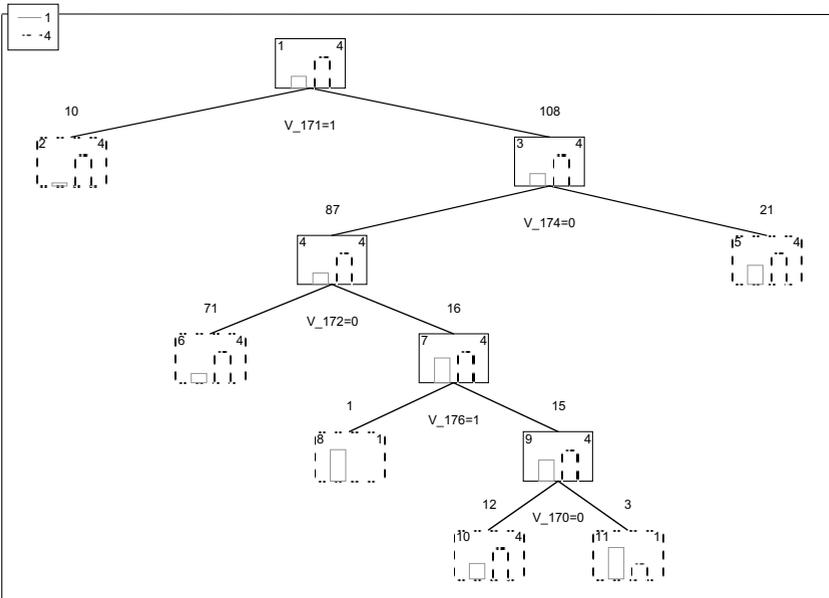
Fuente: Elaboración propia

FORMA DE MODIFICAR LAS ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO:
170: Autoaprovechándose
171: Cambiando de proveedor
172: Asociándose, en caso de no estarlo
173: Comercializando el producto Vd. Mismo
174: Modificando alguna de las actividades de la explotación
175: Implantando nuevas tecnologías
176: Mejorando la formación del personal
177: Otros

El autoaprovechamiento se convierte en la modalidad que más discrimina a este último grupo, dando lugar a 12 agricultores (casi todos individuales) que piensan que no es la opción adecuada para mejorar la calidad del producto y 3 (casi todos integrados) que opinan lo contrario.

**GRÁFICO 8.37. CLASSIFICATION TREE PARA SITUACIÓN. NÚMERO DE NODOS TERMINALES = 6**

( — 1 = Integrado    --- 4 = No Integrado )



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se ha detectado, muy ligeramente, una mayor propensión a la diferenciación del producto vía calidad en el caso de agricultores integrados horizon-

talmente, pues son los que más acometen determinadas tareas y cultivan determinadas variedades (bonita, negra...) junto con sus cooperativas, además de que la mayoría de ellos considera que es la compra de semillas la tarea que más puede contribuir a incrementar la calidad del producto, lo que coincide con nuestra tesis que coloca a la compra de determinadas semillas como “piedra angular” del desarrollo estratégico de este subsector.

La base de la ventaja competitiva sostenible en este caso estaría en un recurso físico (variedad de semillas) que, aunque considerado en la actualidad una forma un poco “anacrónica”, pues son los recursos intangibles y las capacidades basadas en el conocimiento lo que proporciona potencial competitivo de difícil replica, esto no es óbice para que se descarte esta alternativa que cumple con muchos de los condicionantes para poder generar ventajas competitivas sostenibles (valioso, raro, costoso de imitar, insustituible, generador de rentas apropiables, no transferible y durable).

*Contraste de Hipótesis 3:* Lo anterior no es suficiente para demostrar claramente que la integración horizontal permita lograr mayor diferenciación de producto, probablemente por el mismo motivo que en el caso anterior, es decir, que la fragmentación en el asociacionismo agrario impide lograr eficiencia en costes y diferenciación de producto.

De esta forma se comprueba que no existen grandes discrepancias en la contribución de las actividades de la cadena de valor, y en las percepciones de los agricultores sobre la forma de lograr eficiencia en costes o diferenciación, entre integrados horizontalmente y no integrados.

Aunque sí se han apreciado ligeras diferencias entre la cadena de valor de los agricultores integrados y no integrados en favor de los primeros, tanto en número de tareas realizadas como en recursos humanos y materiales disponibles.

### **VIII.3. DIFERENCIAS EN LA FILIÈRE DE LA PAPA**

Se espera que las empresas integradas horizontalmente dispongan de mayor poder de negociación con los clientes-distribuidores que las no integradas, por sus mayores recursos y capacidades.

#### **1) Diferencias en los clientes-distribuidores**

Así, lo primero que hay que determinar es quiénes son los clientes o distribuidores de los agricultores en cada una de las dos situaciones planteadas, es decir, a quién vende el agricultor individual y a quién vende la cooperativa.

EN CASO DE TRATARSE DE AGRICULTOR INDIVIDUAL:

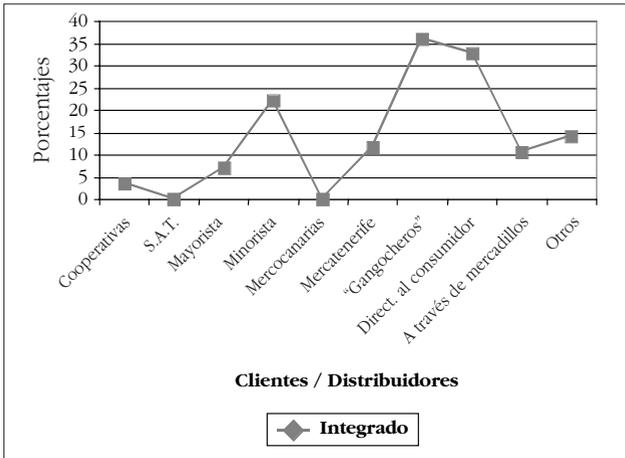
**CUADRO 8.37. SI NO PERTENECE A NINGUNA COOPERATIVA  
¿A QUIÉN VENDE SU PRODUCCIÓN DE PAPAS?**

Cliente o Distribuidor	No Integrado
Cooperativa	3,5
S.A.T.	0
Mayoristas	7
Minoristas	22,1
Mercocanarias	0
Mercatenerife	11,6
“Gangocheros”	36
Directamente al consumidor final	32,6
A través de mercadillos	10,5
Otros	14

Fuente: Elaboración propia

Así, en el grupo de los agricultores individuales, como se aprecia en el gráfico nº 8.38 y en el cuadro nº 8.37, el porcentaje mayor de los mismos realiza intercambios con los “gangochero” (36%), ocupando un segundo lugar el consumidor final (32,6%) y en tercer lugar se sitúan los minoristas.

**GRÁFICO 8.38. SI NO PERTENECE A NINGUNA COOPERATIVA.  
¿A QUIÉN VENDE SU PRODUCCIÓN DE PAPAS?**



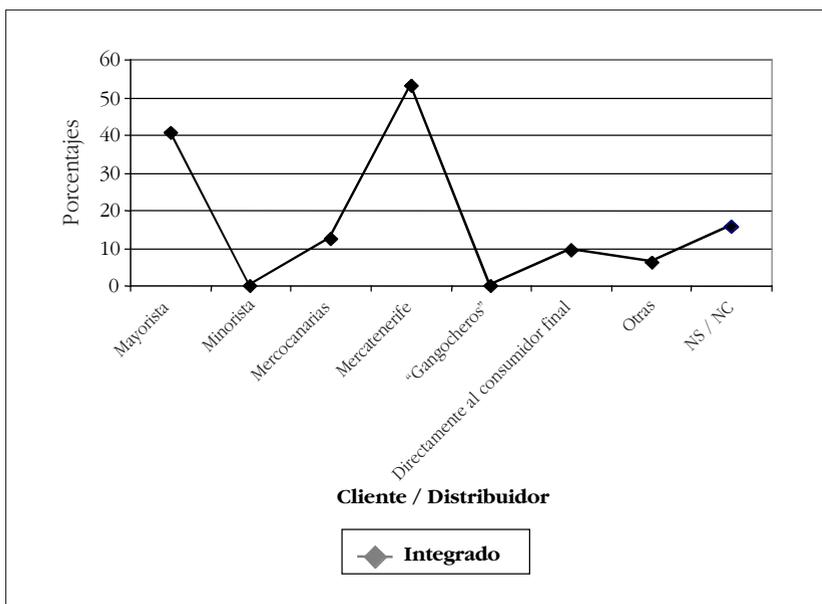
Fuente: Elaboración propia

Se puede encontrar aquí la explicación de la actividad de “transporte” que no parece ser del interés del agricultor individual, pues un elevado porcentaje de los mismos vende directamente al consumidor final, al contrario de lo que ocurre con el agricultor integrado que tendrá que buscar la forma de llevar su producción a la cooperativa para su posterior comercialización, pudiendo realizarse esta tarea por cuenta propia o por cuenta de la organización asociativa.

*EN CASO DE TRATARSE DE AGRICULTOR INTEGRADO:*

En el caso de ser un agricultor integrado (gráfico nº 8.39 y cuadro nº 8.38) un alto porcentaje de las organizaciones a las que están integrados, venden a Mercatenerife (53,1%), seguido de a mayoristas (40,6%). Hay que destacar el alto porcentaje de agricultores que ha señalado la alternativa NS/NC (15,6%), lo que puede indicar una escasa involucración del agricultor integrado en las actividades que realiza la cooperativa.

**GRÁFICO 8.39. SI PERTENECE A UNA COOPERATIVA.  
¿A QUIÉN VENDE ESTA SU PRODUCCIÓN DE PAPAS?**



Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.38. SI PERTENECE A UNA COOPERATIVA.  
¿A QUIÉN VENDE ÉSTA SU PRODUCCIÓN DE PAPAS?**

<b>Cliente o Distribuidor</b>	<b>Integrado</b>
<b>Mayoristas</b>	40,6
<b>Minoristas</b>	0
<b>Mercocanarias</b>	12,5
<b>Mercatenerife</b>	53,1
<b>“Gangocheros”</b>	0
<b>Directamente al consumidor final</b>	9,4
<b>Otras</b>	6,3
<b>NS / NC</b>	15,6

Fuente: Elaboración propia

**2) Diferencias en la figura que establece el precio**

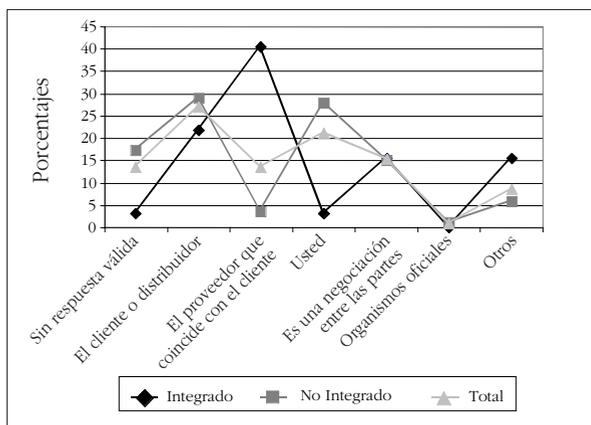
En el establecimiento del precio se descubren grandes diferencias entre los dos grupos de agricultores, tal y como indican el cuadro nº 8.39 y el gráfico nº 8.40.

**CUADRO 8.39. ¿QUIÉN ESTABLECE EL PRECIO?**

	<b>Integrado</b>	<b>No Integrado</b>	<b>Total</b>
<b>Sin respuesta válida</b>	3,1	17,4	13,6
<b>El cliente o Distribuidor</b>	21,9	29,1	27,1
<b>El proveedor que coincide con el cliente</b>	40,6	3,5	13,6
<b>Usted</b>	3,1	27,9	21,2
<b>Es una negociación entre las partes</b>	15,6	15,1	15,3
<b>Organismos Oficiales</b>	0	1,2	0,8
<b>Otros</b>	15,6	5,8	8,5

Fuente: Elaboración propia

En el caso de agricultor individual, el cliente-distribuidor es el que establece el precio en la mayoría de los casos (29,1%), seguido muy de cerca del propio agricultor (27,9%), mientras que en el caso del agricultor integrado el mayor porcentaje lo detenta el proveedor que coincide con el cliente (40,6%), en segundo lugar (con un porcentaje bastante más reducido) el cliente-distribuidor, y el tercer lugar lo ocupa una negociación entre las partes.

**GRÁFICO 8.40. ¿QUIÉN ESTABLECE EL PRECIO?**

Fuente: Elaboración propia

Es el momento de recordar, que en el subsector de la papa existen poderosos operadores que actúan, al mismo tiempo, tanto de proveedores de semillas como de distribuidores (también importan papas de consumo, por lo que son también competidores) y parece que éstos actúan más con las asociaciones de agricultores que con los agricultores individuales que, como se ha demostrado, prefieren utilizar figuras como la de los “gangocheros”, o directamente al consumidor final.

**CUADRO 8.40. TABLA DE CONTINGENCIA**

		Integrado	No Integrado	TOTAL		
		Recuento	1	15	16	
¿Quién establece el precio?	Sin Respuesta o Respuesta no válida	% de tipo de integración	3,1%	17,4%	13,6%	
		Recuento	7	25	32	
	El cliente o distribuidor	% de tipo de integración	21,9%	29,1%	27,1%	
		Recuento	13	3	16	
	El proveedor que coincide con el cliente o distribuidor	% de tipo de integración	40,6%	3,5%	13,6%	
		Recuento	1	24	25	
	Usted	% de tipo de integración	3,1%	27,9%	21,2%	
		Recuento	5	13	18	
	Es una negociación entre las partes	% de tipo de integración	15,6%	15,1%	15,3%	
		Recuento	5	6	11	
	Organismos Oficiales y Otros	% de tipo de integración	15,6%	7%	9,3%	
		Recuento	32	86	118	
	<b>TOTAL</b>		% de tipo de integración	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Para generalizar las conclusiones de los perfiles de frecuencias establecidos entre los grupos de agricultores, se intentará ratificar si las diferencias en la figura que establece el precio se deben, entre otras causas, a la integración del agricultor en una cooperativa, utilizando para ello la Prueba de Chi-cuadrado y la tabla de contingencia nº 8.40 en la que se han agrupado dos categorías de la variable, la 5 (Organismos Oficiales) y la 6 (Otros), en una sola, por la distorsión que generaba en los resultados a causa de su baja representatividad y por el elevado número de las mismas.

El p-valor de 0'000 (menor que 0'05) recogido en el cuadro nº 8.41 correspondiente a la Prueba de Chi-Cuadrado, da muestras de la existencia de diferencias significativas en la figura que establece el precio de la papa, cuando la venta la lleva a cabo un agricultor integrado o cuando no lo es. Conclusión que coincide con los perfiles de frecuencias correspondientes a este aspecto analizado.

**CUADRO 8.41. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	VALOR	GL	SIG.ASINT. (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	36,327 (a)	5	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	36,557	5	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	1,674	1	,196
<b>N de casos válidos</b>	118		

(a) 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,98.

Fuente: Elaboración propia

### **3) Diferencias en la figura que establece la calidad, técnica de producción y cantidad producida**

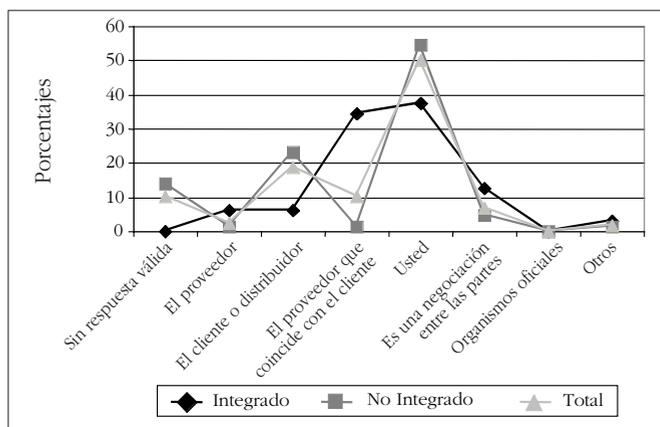
Otras variables que intervienen en el intercambio del producto como la cantidad, técnica de producción y calidad del producto, son establecidas por el propio agricultor y en un porcentaje muy inferior por el cliente-distribuidor cuando quien realiza dicho intercambio es el agricultor individual, como indica el gráfico nº 8.41 y el cuadro nº 8.42 y en el caso de tratarse del agricultor integrado, el establecimiento de estas variables queda más repartido entre el propio agricultor y el proveedor que coincide con el cliente.

**CUADRO 8.42. ¿QUIÉN ESTABLECE LA CALIDAD, TÉCNICA DE PRODUCCIÓN Y CANTIDAD DE PRODUCTO?**

	Integrado	No Integrado	Total
Sin respuesta válida	0	14	10,2
El proveedor	6,3	1,2	2,5
El cliente o distribuidor	6,3	23,3	18,6
El proveedor que coincide con el cliente o distribuidor	34,4	1,2	10,2
Usted	37,5	54,7	50
Es una negociación entre las partes	12,5	4,7	6,8
Organismos Oficiales	0	0	0
Otros	3,1	1,2	1,7

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.41. ¿QUIÉN ESTABLECE LA CALIDAD, TÉCNICA DE PRODUCCIÓN Y CANTIDAD DE PRODUCTO?**



Fuente: Elaboración propia

Como se vuelve a apreciar, el agricultor individual se encuentra en una situación diferente al integrado pues mientras una importante proporción de ambos tipos de agricultores establecen ellos mismos precio, calidad, técnica de producción y cantidad de producto, los integrados se encuentran controlados, además, por los proveedores de semillas y los distribuidores que coinciden en la misma figura, siendo éstos los que determinan el precio, calidad, técnica de producción y cantidad de producto, aunque en un porcentaje ligeramente inferior al correspondiente a la alternativa anterior.

Continuando con la Prueba de Chi-cuadrado para confirmar las diferencias detectadas en los perfiles de frecuencia sobre quién establece la calidad, técnica de producción y cantidad del producto en caso de ser agricultor individual o integrado, y siguiendo el mismo procedimiento anterior en el que se eliminan las categorías correspondientes a los proveedores, Organismos Oficiales y Otros de la variable, por su escasa representatividad, llegamos al cuadro nº 8.43.

Por lo tanto, también es determinante para establecer la calidad, técnica de producción y cantidad del producto el estar o no integrado horizontalmente, pues la prueba de Chi-cuadrado arroja un p-valor de 0,000, lo que indica grandes diferencias entre las distintas figuras que determinan estos intercambios.

De esta forma, la autonomía del agricultor integrado se da a la hora de determinar calidad, técnica de producción y cantidad pues, en un alto porcentaje, es él quien tiene la última palabra, aunque seguido de cerca de la alternativa correspondiente al proveedor que coincide con el cliente, conclusión que no se repite en el caso del precio que lo determinan mayoritariamente estos últimos. Sin embargo, en el caso de tratarse de agricultores individuales la autonomía se da claramente en relación con todas las variables, aunque en menor medida a la hora de establecer el precio.

#### **4) Diferencias en la modalidad de cobro a los clientes-distribuidores**

Ahondando más en las condiciones en las que se lleva a cabo el intercambio del producto, se valora cual es la modalidad de cobro más usada entre los agricultores integrados y no integrados de papas de Tenerife.

**CUADRO 8.43. TABLA DE CONTINGENCIA**

			Integrado	No Integrado	TOTAL
			Recuento	2	20
¿Quién establece la calidad, técnica de producción y cantidad del producto?	El cliente o distribuidor	% de tipo de integración	6,9%	27,8%	21,8%
		Recuento	11	1	12
	El proveedor que coincide con el cliente o distribuidor	% de tipo de integración	34,9%	1,4%	11,9%
		Recuento	12	47	59
	Usted	% de tipo de integración	41,4%	65,3%	58,4%
		Recuento	4	4	8
	Es una negociación entre las partes	% de tipo de integración	13,8%	5,6%	7,9%
		Recuento	32	74	106
	TOTAL	% de tipo de integración	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

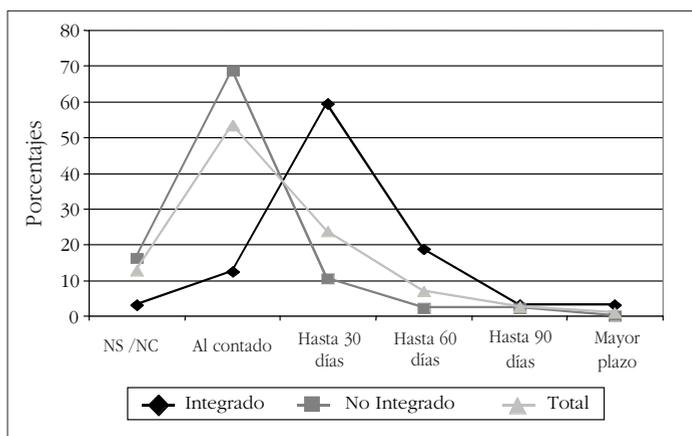
**CUADRO 8.44. ¿CUÁL ES LA MODALIDAD DE COBRO MÁS USUAL?**

	<b>Integrado</b>	<b>No Integrado</b>	<b>Total</b>
<b>NS/NC</b>	3,1	16,3	12,7
<b>Al contado</b>	12,5	68,6	53,4
<b>Hasta 30 días</b>	59,4	10,5	23,7
<b>Hasta 60 días</b>	18,8	2,3	6,8
<b>Hasta 90 días</b>	3,1	2,3	2,5
<b>Mayor plazo</b>	3,1	0	0,8

Fuente: Elaboración propia

Este aspecto vuelve a ser un importante punto de diferencia entre las dos agrupaciones de agricultores establecidas, como se aprecia en el gráfico n° 8.42 y en el cuadro n° 8.44, así mientras la mayoría de los agricultores individuales cobran al contado, pues como se ha comprobado gran parte de ellos venden directamente al consumidor final, los agricultores integrados cobran hasta 30 días. Esto da muestra de la volatilidad de las ventas de los agricultores individuales que venden directamente al consumidor final.

Se aplica, de nuevo, la Prueba de Chi-cuadrado agrupando dos categorías de la variable en una sola, que incluiría “hasta 90 días” y “mayor plazo”, manteniendo este último nombre para denominarla y dando lugar al cuadro n° 8.45 y a un p-valor de 0'000 (menor que 5). Por lo tanto, se aprecia como el pertenecer o no pertenecer a una cooperativa explica mucho de las diferencias encontradas en la modalidad de cobro más usual entre los agricultores de papas,

**GRÁFICO 8.42. ¿CUÁL ES LA MODALIDAD DE COBRO MÁS USUAL?**

Fuente: Elaboración propia

### **5) Diferencias en los contratos que establecen con los clientes-distribuidores**

Un aspecto muy estudiado en relación con los intercambios verticales en la cadena agroalimentaria, son las relaciones contractuales entre los agricultores y sus clientes y proveedores.

**CUADRO 8.45. TABLA DE CONTINGENCIA**

	Modalidad		Integrado	No Integrado	TOTAL
		¿Cuál es la modalidad de cobro más usual?	Al contado	Recuento	4
% de tipo de integración	12,9%			81,9%	61,2%
Hasta 30 días	Recuento		19	9	28
	% de tipo de integración		61,3%	12,5%	27,2%
Hasta 60 días	Recuento		6	2	8
	% de tipo de integración		19,4%	2,8%	7,8%
Mayor plazo	Recuento		2	2	4
	% de tipo de integración		6,5%	2,8%	3,9%
TOTAL	Recuento		31	72	103
	% de tipo de integración		100%	100%	100%

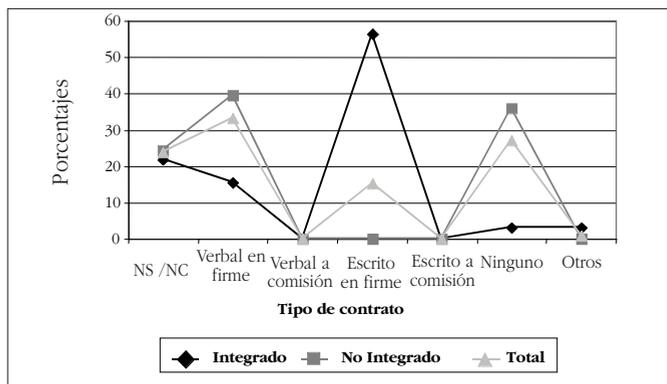
Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.46. ¿QUÉ TIPO DE CONTRATO ESTABLECE CON SU CLIENTE DISTRIBUIDOR?**

	Integrado	No Integrado	Total
NS/NC	21,9	24,4	23,7
Verbal en firme	15,6	39,5	33,1
Verbal a comisión	0	0	0
Escrito en firme	56,3	0	15,3
Escrito a comisión	0	0	0
Ninguno	3,1	36	27,1
Otros	3,1	0	0,8

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.43. ¿QUÉ TIPO DE CONTRATO ESTABLECE CON SU CLIENTE O DISTRIBUIDOR?**



Fuente: Elaboración propia

En este tipo de relaciones también se aprecian, tanto el cuadro n° 8.46 como en el gráfico n° 8.43, importantes diferencias, pues los agricultores individuales no establecen ningún tipo de contrato escrito, aunque existe un cierto porcentaje de los mismos que establecen con sus clientes-distribuidor contratos verbales, mientras que un alto porcentaje de agricultores integrados establece contratos escritos. Esto indica una situación de mayor estabilidad en el grupo de los agricultores integrados.

Agrupando las dos categorías de los contratos verbales en una y las dos categorías de los contratos escritos en otra (cuadro n° 8.47), para poder aplicar la Prueba de Chi-cuadrado, obtendremos el siguiente resultado (cuadro n° 8.48):

**CUADRO 8.47. TABLA DE CONTINGENCIA**

¿Qué tipo de contrato establece generalmente con su cliente o distribuidor?			Integrado	No Integrado	TOTAL
	Verbal (en firme o a comisión)	Recuento	5	34	39
		% de tipo de integración	15,6%	39,5%	33,1%
	Escrito (en firme o a comisión)	Recuento	18	0	18
		% de tipo de integración	56,3%	0%	15,3%
	Ninguno	Recuento	1	31	32
	% de tipo de integración	3,1%	36%	27,1%	
Otros	Recuento	8	21	29	
	% de tipo de integración	25%	24,4%	24,6%	
TOTAL	Recuento	32	86	118	
	% de tipo de integración	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.48. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	VALOR	GL	SIG.ASINT. (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	61,733 (a)	3	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	64,994	3	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	,145	1	,704
<b>N de casos válidos</b>	118		

Fuente: Elaboración propia

En este caso se aprecia una gran diferencia entre la situación contractual de los agricultores integrados y los no integrados, dando la Prueba de Chi-cuadrado un p-valor de 0,000, detectándose la existencia de contratos escritos sólo en el primer grupo de agricultores.

#### **6) Diferencias en las condiciones de los contratos que se establecen con los clientes-distribuidores**

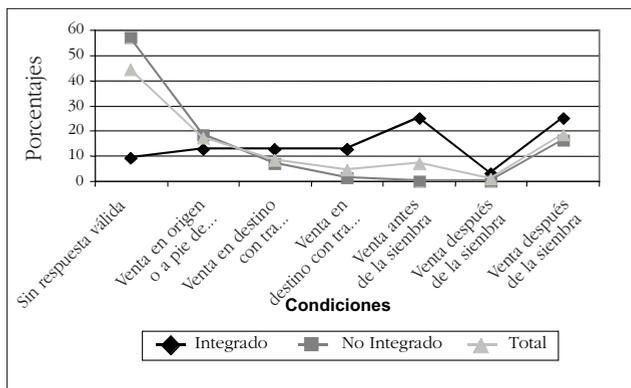
En el caso de establecerse algún tipo de contrato entre las partes implicadas, las condiciones de estos podrían ser diferentes en el caso de tratarse de agricultores integrados horizontalmente o agricultores individuales, entendiéndose siempre que los primeros realizan este intercambio en unas condiciones más favorables que los segundos.

**CUADRO 8.49. EN CASO DE ESTABLECER ALGÚN TIPO DE CONTRATO.  
¿EN QUÉ CONDICIONES?**

	Integrado	No Integrado	Total
<b>Sin respuesta válida</b>	9,4	57	44,1
<b>Venta en origen o a pie de finca</b>	12,5	18,6	16,9
<b>Venta en destino con transporte por cuenta propia</b>	12,5	7	8,5
<b>Venta en destino con transporte por cuenta ajena</b>	12,5	1,2	4,2
<b>Venta antes de la siembra, con producción establecida previamente</b>	25	0	6,8
<b>Venta después de la siembra y antes de la recolección</b>	3,1	0	0,8
<b>Venta después de la siembra y después de la recolección</b>	25	16,3	18,6

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.44. EN CASO DE ESTABLECER ALGÚN TIPO DE CONTRATO. ¿EN QUÉ CONDICIONES?**



Fuente: Elaboración propia

Los intercambios establecidos entre los agricultores integrados y sus clientes o distribuidores se dan mayoritariamente antes de la siembra (cuadro nº 8.49 y gráfico nº 8.44), con producción establecida previamente y después de la siembra y de la recolección, mientras que el mayor porcentaje de agricultores individuales o bien no responde o no da respuestas válidas, lo cual demuestra la falta de formación de este último grupo, y en un menor porcentaje aparece la venta en origen y a pie de finca, como era de suponer.

**CUADRO 8.50. TABLA DE CONTINGENCIA**

			Integrado	No Integrado	TOTAL
En caso de establecerse algún tipo de contrato ¿en qué condiciones?	Venta en origen o a pie de finca	Recuento	4	16	20
		% de tipo de integración	13,8%	43,2%	30,3%
	Venta en destino	Recuento	8	7	15
		% de tipo de integración	27,6%	18,9%	22,7%
	Venta antes de la siembra con producción establecida previamente	Recuento	8	0	8
		% de tipo de integración	27,6%	0%	12,1%
Venta después de la siembra	Recuento	9	14	23	
	% de tipo de integración	31%	37,8%	34,8%	
TOTAL		Recuento	29	37	66
		% de tipo de integración	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Las condiciones en las que se lleva a cabo el intercambio, haciendo las correspondientes agrupaciones de categorías para aplicar la Prueba de Chi-cuadrado tal y como indica el cuadro nº 8.50, ratifican las conclusiones vertidas anteriormente, pues nuevamente es muy explicativa la pertenencia o no a una organización asociativa de las condiciones en las que se establecen los contratos con el cliente o distribuidor, pues da un p-valor de 0,001.

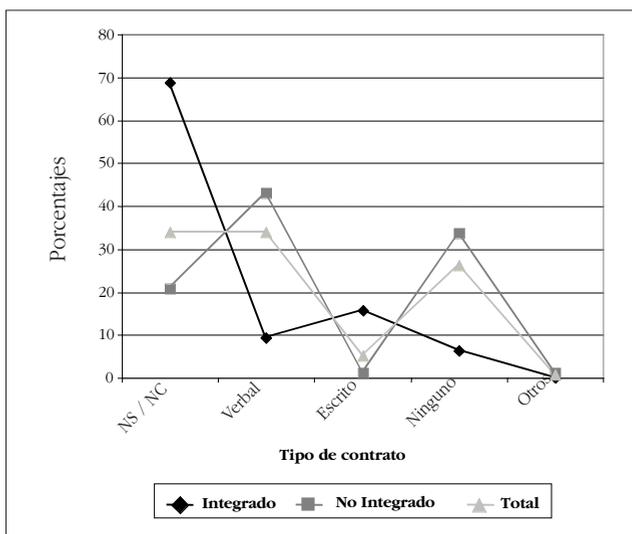
Como conclusión, se da una situación de mayor estabilidad en el caso de los intercambios establecidos entre los agricultores integrados y sus clientes-distribuidores pues cuentan, la mayoría de ellos, con contratos escritos que establecen el cobro hasta 30 días, antes de la siembra o después de la siembra y de la recolección, aunque sus organizaciones se encuentran en medio de poderosos operadores que hacen las veces de proveedores de semillas, clientes-distribuidores y competidores, en muchos casos. El agricultor individual, por el contrario, se encuentra en una situación más vulnerable y de menor estabilidad, pues no cuenta con contratos escritos, vende en muchas ocasiones a “gangocheros”, y directamente al consumidor final a pie de finca, con lo que el producto contará con menor valor añadido, aunque es indudable su mayor autonomía.

*Contraste de Subhipótesis 4.1 y 4.2 e Hipótesis 4:* Por lo tanto no se verifica la Subhipótesis 4.1 que afirmaba la mayor capacidad de las empresas integradas horizontalmente para establecer el precio, la cantidad, la técnica de producción y la calidad del producto, mientras que si se valida la 4.2 pues se comprueba la mayor estabilidad de las relaciones entre las empresas integradas horizontalmente con sus clientes-distribuidores gracias a sus relaciones contractuales y de esta forma queda parcialmente corroborada la Hipótesis 4 que señala el mayor poder de negociación de las empresas integradas horizontalmente.

### **7) Diferencias en los contratos con los proveedores**

Hasta el momento se ha descrito la situación del agricultor con su cliente o distribuidor, es decir corriente abajo, por lo que falta validar la situación de éste con su proveedor o corriente arriba, para completar la filière de la papa en Tenerife. El primer paso es averiguar el tipo de contrato que establecen estos agricultores con sus suministradores de inputs.

**GRÁFICO 8.45. ¿QUÉ TIPO DE CONTRATO ESTABLECE GENERALMENTE CON SU PROVEEDOR?**



Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.51. ¿QUÉ TIPO DE CONTRATO ESTABLECE GENERALMENTE CON SU PROVEEDOR?**

	Integrado	No Integrado	Total
<b>NS/NC</b>	68,8	20,9	33,9
<b>Verbal</b>	9,4	43	33,9
<b>Escrito</b>	15,6	1,2	5,1
<b>Ninguno</b>	6,3	33,7	26,3
<b>Otros</b>	0	1,2	0,8

Fuente: Elaboración propia

Tanto en el gráfico nº 8.45 como en el cuadro nº 8.51, destaca el altísimo índice de respuestas NS/NC de los agricultores integrados. El resto de los perfiles vuelven a recoger la tendencia revelada hasta el momento, en la que sólo son los agricultores integrados los que establecen contratos escritos.

CUADRO 8.52. TABLA DE CONTINGENCIA

¿Qué tipo de contrato establece generalmente con su proveedor en caso de no pertenecer a una cooperativa o que esta no le suministre?			Integrado	No Integrado	TOTAL
			Verbal	Recuento	3
% de tipo de integración	9,4%	43%		33,9%	
Escrito	Recuento	5	1	6	
	% de tipo de integración	15,6%	1,2%	5,1%	
Ninguno	Recuento	2	29	31	
	% de tipo de integración	6,3%	33,7%	26,3%	
Otros y NS/NC	Recuento	22	19	41	
	% de tipo de integración	68,8%	22,1%	34,7%	
TOTAL	Recuento	32	86	118	
	% de tipo de integración	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Para ratificar las afirmaciones anteriores se han integrado “otros” y “NS/NC” en una sola categoría con el fin de evitar distorsiones, dando lugar al cuadro nº 8.52 y a la Prueba de Chi-cuadrado recogida en el cuadro nº 8.53. Apreciándose que la integración o no integración del agricultor en una cooperativa explica mucho de las diferencias en las relaciones entre estos y sus proveedores de inputs, pues el p-valor da cero.

CUADRO 8.53. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	VALOR	GL	SIG.ASINT. (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	38,694 (a)	3	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	39,759	3	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	14,228	1	,000
<b>N de casos válidos</b>	118		

(a) 2 casillas (25%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,63.

Fuente: Elaboración propia

## 8) Diferencias en la modalidad de pago a los proveedores

En la modalidad de pago más usual (cuadro nº 8.54 y gráfico nº 8.46) se percibe el alto porcentaje de pagos al contado de los agricultores individuales a sus proveedores, esta modalidad también presenta un cierto porcentaje en el perfil de los

integrados, aunque mucho menor que para el grupo anterior, porcentaje que coincide con la alternativa NS/NC de estos mismos. Esto puede indicar nuevamente el desconocimiento de los agricultores integrados de la actividad de la cooperativa

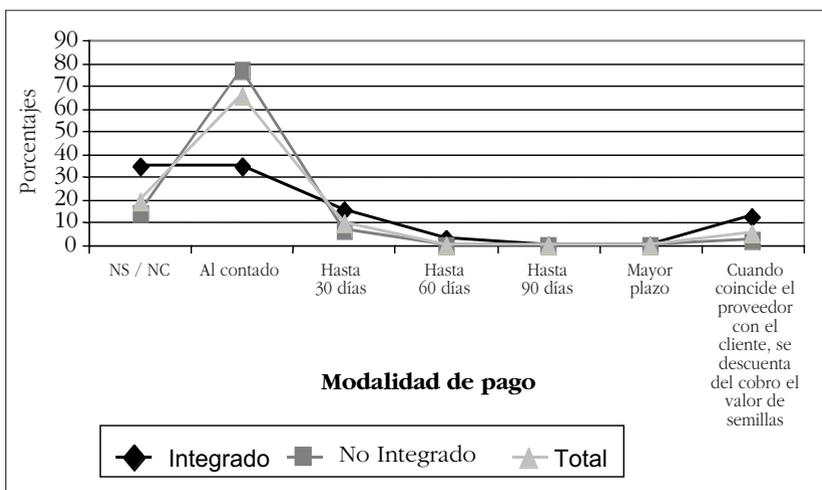
Las modalidades de pago de hasta 30 días y de pago con descuento en el cobro del valor de las semillas (este caso se da cuando coinciden proveedor y cliente-distribuidor), está presente sólo en los agricultores integrados, como era de esperar, aunque en un porcentaje reducido.

**CUADRO 8.54. ¿CUÁL ES LA MODALIDAD DE PAGO MÁS USUAL?**

	Integrado	No Integrado	Total
NS/NC	34,4	14	19,5
Al contado	34,4	76,7	65,3
Hasta 30 días	15,6	7	9,3
Hasta 60 días	3,1	0	0
Hasta 90 días	0	0	0
Mayor plazo	0	0	0
Cuando coincide el proveedor con el cliente, se descuenta del cobro el valor de las semillas	12,5	2,3	5,1

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 8.46. ¿CUÁL ES LA MODALIDAD DE PAGO MÁS USUAL?**



Fuente: Elaboración propia

El cuadro nº 8.55 y nº 8.56, con las oportunas agrupaciones de categorías, permite valorar la importancia que tiene el estar o no integrado en una cooperativa para percibir variaciones en la modalidad de pago y confirmar las conclusiones del análisis de frecuencia. Estos cuadros dan como resultados que el estar o no integrado el agricultor en una cooperativa es factor determinante de diferencias en las modalidades de pago a proveedores de inputs, al dar, la Prueba de Chi-cuadrado, un p-valor de cero.

Es importante hacer referencia a la peculiar situación del agricultor integrado en una organización de la que puede ser proveedor del producto para su posterior comercialización (en este caso la papa) y también cliente, pues adquiere en esta los inputs necesarios para el cultivo del tubérculo (semillas, abonos, agua, etc.), lo cual complica considerablemente el tratamiento del tema. Pues como apunta Bel (1997), los socios de las empresas asociativas son además de titulares jurídicos de la empresa, trabajadores, consumidores y proveedores, es decir, participan en tres tipos de flujos: informativo-decisionales, reales y financieros.

**CUADRO 8.55. TABLA DE CONTINGENCIA**

			Integrado	No Integrado	TOTAL
¿Cuál es la modalidad de pago más usual?	NS/NC	Recuento	11	12	23
		% de tipo de integración	34,4%	14%	19,5%
	Al contado	Recuento	11	66	77
		% de tipo de integración	34,4%	76,7%	65,3%
	Hasta 60 días	Recuento	6	6	12
		% de tipo de integración	18,8%	7%	10,2%
	Cuando coincide que el proveedor con el cliente, se descuenta del cobro el valor de las semillas	Recuento	4	2	6
		% de tipo de integración	12,5%	2,3%	5,1%
	TOTAL	Recuento	32	86	118
		% de tipo de integración	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 8.56. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	<b>VALOR</b>	<b>GL</b>	<b>SIG. ASINT. (bilateral)</b>
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	19,333 (a)	3	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	18,654	3	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	2,674	1	,102
<b>N de casos válidos</b>	118		

Fuente: Elaboración propia

*Contraste de Hipótesis 5:* También se aprecia, en este tipo de intercambio, mayor estabilidad en el caso de tratarse de un agricultor integrado que en el caso de ser agricultor individual, pero también mayor grado de dependencia. Aunque, por otra parte, se percibe un alto desconocimiento en cuanto al tipo de contrato y a la modalidad de pago establecida con el proveedor por parte del agricultor integrado. Esto confirma parcialmente la hipótesis 5 que planteaba el mayor poder de negociación con proveedores de las empresas integradas horizontalmente.

De esta forma y como conclusión final, se detectan mayores y más claras diferencias entre los grupos de agricultores establecidos, en sus filières que en su ámbito interno, este último definido por su cadena de valor y su contribución a la eficiencia en costes o a la diferenciación.

Aunque también se aprecia por parte de los agricultores integrados en cooperativas un gran desconocimiento de las actividades y tareas que lleva a cabo la organización asociativa a la que pertenece.



## **CAPÍTULO IX**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



**D**el contraste de hipótesis llevado a cabo en el sector de la papa en Tenerife se destaca como primera conclusión, y punto de partida, el escaso nivel de integración horizontal de los agricultores productores y comercializadores de papas en Tenerife. Además de darse un importante grado de diversificación de cultivos que permite minimizar el riesgo que soportan estos agricultores. También se ha detectado un mayor porcentaje de explotaciones de más de 50 años en el grupo de los agricultores individuales, frente a las explotaciones que tienen entre 16 y 25 años de los integrados. Finalmente, una importante conclusión es la existencia, en mayor medida, del cultivo y venta de “papa de color” por parte de agricultores integrados, lo que introduce la posibilidad de desarrollar una estrategia de diferenciación de producto vía calidad.

#### **IX.1. IMPLICACIONES DE LA CADENA DE VALOR EN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL**

Las organizaciones son mucho más que un conjunto de recursos que no tendrían valor a no ser que se aplicaran a actividades y se organizaran en rutinas y sistemas que garanticen que los productos o servicios que se fabrican son valorados por el consumidor o usuario final. En otras palabras, son estas competencias para realizar determinadas actividades y la capacidad de gestionar los vínculos o eslabones entre ellas, las que constituyen la fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Porter afirma que la comprensión de la capacidad estratégica debe partir de la identificación de estas actividades valiosas independientes (Johnson y Scholes, 2000) y Grant (1996) afirma que la utilización de la cadena de valor va a permitir identificar capacidades, en la medida en que éstas representan una habilidad para resolver determinados problemas y hacer bien determinadas actividades.

Así, se ha apreciado como la cadena de valor del agricultor integrado aporta más actividades y más facilidades en su realización, que la cadena de valor del agricultor individual. Por un lado permite desarrollar actividades como la de clasificación, limpieza y ensacado, además de la venta en destino, entre otras, que

van añadiendo valor al producto final. Por otro lado, salvo el abonado, el riego y el transporte, que consideran de mayor importancia la mayoría de los agricultores integrados frente a los individuales, la importancia que le dan estos últimos a las actividades de venta y comercialización es mayor que la de los agricultores integrados (salvo el transporte), lo que hace suponer que estos soportan más dificultades en su realización.

En relación con los recursos humanos y materiales, la dotación es mayor en el caso de tratarse de agricultor integrado, tanto en cuanto a disponibilidad de personal encargado de la gestión (aunque en un reducido porcentaje) y empleados (fijo y eventual), como a instalaciones, maquinaria y vehículos de transporte.

De esta forma, se ratifican las primeras tres subhipótesis correspondientes a las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de los agricultores individuales e integrados, y de esta forma se valida la primera hipótesis. Por lo tanto se logra el primer objetivo de este trabajo de investigación que se centraba en la identificación de diferencias en la cadena de valor de los agricultores integrados y los individuales, en favor de estos últimos.

Así, queda demostrada la necesidad de este tipo de integración la cual permite generar eficiencia en coste en la realización de tareas como suministro, tipificación, distribución, promoción y publicidad, I+D, etc., dada la mayor dotación de recursos y capacidades que esta estrategia puede generar, al mismo tiempo que va a permitir competir en diferenciación de producto con la generalización de la “papa de color”, sin competidores en Europa.

Aunque la no validación de la segunda y tercera hipótesis indican el reducido grado de integración horizontal existente en Tenerife, lo que dificulta la generación de esta eficiencia en costes y diferenciación en el producto final. Por lo tanto se tiene que lograr un grado de integración horizontal, tal, que permita convertir a este sector en competitivo para Canarias. De esta forma, el segundo objetivo definido no se ha conseguido pues no se han detectado diferencias concluyentes entre la percepción de los agricultores integrados y no integrados sobre costes y diferenciación de producto.

## **IX.2. IMPLICACIONES DE LA “FILIÈRE” EN LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL**

Ante la necesidad de que el agricultor sea beneficiario de una parte importante de la plusvalía que se genera a lo largo de toda la “filière” agroalimentaria, y siendo conscientes de que las mayores plusvalías o incrementos de valor añadido se producen fuera de la fase productiva propiamente dicha, el agricultor necesita par-

ticipar en otras fases del proceso agroalimentario (fabricación y obtención de inputs agrarios, industria de transformación agroalimentaria, comercialización y distribución de alimentos). En el caso del pequeño y mediano agricultor está claro que esta participación, que implica una integración vertical, sólo puede plantearse a través de una integración horizontal o asociacionismo, anteriormente justificada.

Así, la cuarta y quinta hipótesis son validadas de forma parcial, pues mientras se aprecia una situación de mayor estabilidad entre los agricultores integrados y sus clientes y proveedores por la existencia de contratos escritos, también es cierto que éstos se encuentran dominados por figuras oligopolísticas que suministran y distribuyen los inputs y los outputs, conocedores de los mercados y coincidentes en el principio y en el final de la “filière”. Así se logra también el tercer objetivo que trataba de identificar diferencias entre la posición negociadora frente a proveedores y clientes de los agricultores integrados y no integrados.

Por lo tanto, esta fragmentación y desorganización del sector hacen necesaria un mayor grado de integración horizontal y vertical de forma que se puedan generar ventajas competitivas en diferenciación de producto, siendo eficientes en costes y se evite el intercambio con operadores poderosos que encorseten la actuación de estas organizaciones, al ser al mismo tiempo competidores de las mismas. Además de que una integración vertical permitiría el control de toda la cadena agroalimentaria desde el suministro de las semillas (de las variedades correspondientes a la “papa de color”), hasta el detallista, aspecto muy importante si se pretende competir en calidad.

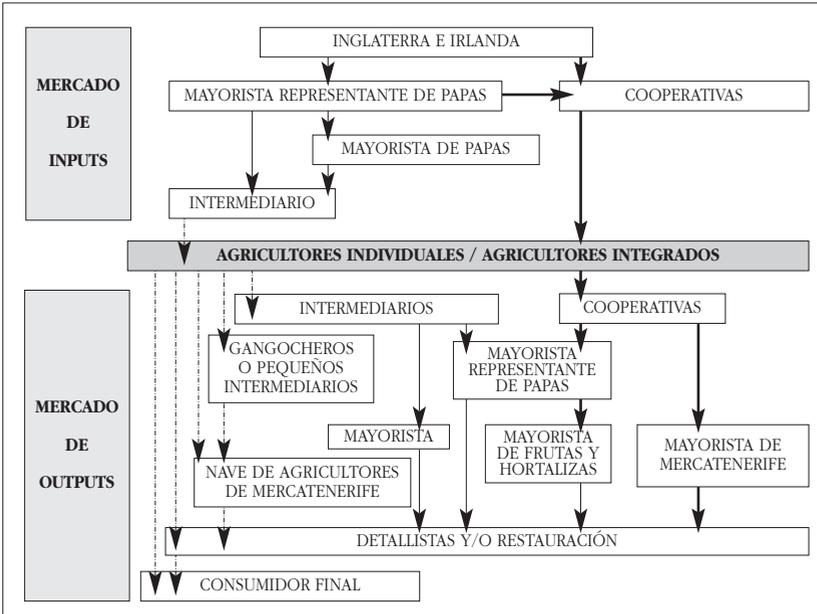
En el gráfico nº 9.1 se representa tanto la desorganización del sector, con su elevado número de participantes, como las filière más frecuentes en las que intervienen agricultores integrados (trazado continuo) e individuales (trazado discontinuo), dando como resultado un elevado número de participantes y un producto de escaso valor añadido. Aunque en el caso de algunas grandes cooperativas los intercambios de inputs los hacen directamente con la casa matriz y los de outputs los realizan directamente con el detallista, por lo tanto el número de agentes que interviene en estos intercambios es menor y el tubérculo que colocan en el mercado tiene mayor valor añadido.

### **IX.3. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS RELACIONADAS CON EL SECTOR DE LA PAPA EN TENERIFE**

La mayor necesidad de recursos y de poder negociador de las reducidas e infra-dimensionadas empresas asociativas de agricultores de papas en Tenerife y los

agricultores individuales, demandan una nueva organización y estrategia, que debe ir encaminada hacia la creación de organizaciones de mayor dimensión que puedan generar esas economías de escala en algunas actividades y esa diferenciación vía calidad necesarias para poder competir en los mercados actuales.

**GRÁFICO 9.1**



Fuente: Elaboración Propia

Por las diferencias detectadas entre el cultivo del norte y del sur, quizás una organización asociativa para cada zona geográfica de la isla (Norte y Sur) podría ser un primer criterio organizativo. Cada una de estas dos agrupaciones de agricultores podría constituirse en cooperativa de segundo grado que aglutinarían a todas las cooperativas de primer grado de la zona, aplicando el principio de Intercooperación o Colaboración Intercooperativa<sup>6</sup>, que responde a la necesidad

<sup>6</sup> “Todas las sociedades cooperativas, con objeto de servir a los intereses de los socios y al mejor desarrollo de la sociedad, han de cooperar activamente con cualesquiera otras cooperativas ya sean en el ámbito local, nacional o internacional”.

que tienen estas asociaciones de competir en el mercado con otras empresas capitalistas, incluso multinacionales pero sin que el cambio de comportamiento y dimensión sea traumático para los socios y para la empresa.

Como apunta Barceló et al. (1995) “es conocido el apego de los agricultores a las cooperativas de su zona y la resistencia de gerentes y consejos rectores a una pérdida de sus funciones, por lo que los planes de reestructuración tienen que evitar la oposición frontal de las cooperativas de base. Esto implica no renunciar a la constitución de estructuras de gestión y administración únicas, pero sin desmantelar físicamente las cooperativas locales”.

Al mismo tiempo, estas cooperativas de segundo grado pueden constituir una *join-venture*, de ámbito superior cuyos principales socios podrían ser ambas cooperativas (además de otras entidades públicas y privadas), que se encargaría de acometer, de forma centralizada, aquellas actividades de la cadena de valor que requieran un mayor volumen para ser más eficientes, como la distribución (incluso exportación), el suministro, la publicidad y promoción y la I+D, además de llevar a cabo una gestión innovadora de toda esta organización de cooperativas.

De esta forma no se renuncia a las valiosas capacidades de los agricultores en relación con el cultivo de la papa, basadas en la experiencia y conocimiento acumulados durante años y, además, se dota a la organización de habilidades gerenciales con un equipo directivo profesional contratado para ello.

Esta nueva organización debe caracterizarse por estar capacitada para una participación creciente en las diversas fases del proceso agroalimentario y, de esta forma, trasladar indirectamente al agricultor las plusvalías que se generan a lo largo del mismo (Carrasco y Garrido, 1991).

### **Estrategias de Crecimiento**

Por lo tanto se propone una estrategia de integración horizontal que se extienda a todo el subsector de la isla, y que permita dotar al agricultor de los recursos y capacidades necesarios para competir en diferenciación siendo eficientes en costes, autoaprovechándose de determinados inputs (semillas) y comercializando los outputs, por lo que también se implementa una estrategia de integración vertical. Habría que matizar que la integración vertical hacia arriba se refiere sólo al autoaprovechamiento de semillas (de la “papa de color”) y a la creación de una central de compras para el resto de los inputs (otras semillas, fertilizantes, pesticidas y maquinaria) que conecte directamente con las casas matrices, y la integración vertical hacia abajo llegará hasta el detallista

eliminando todos los intermediarios que tradicionalmente han intervenido en esta “filière” y así permitir al agricultor apropiarse de los mayores márgenes de los distribuidores, como aconseja Rivero (1969).

De esta forma, el suministro de semillas de calidad (de la “papa de color”) se convierte en una de las cuestiones más importantes y, por lo tanto, la integración vertical se presenta como una estrategia a considerar, ya que como apunta Hitt, Ireland y Hoskisson (1999: 111) “al evaluar los recursos y capacidades, las empresas deben tener cuidado de no decidir la subcontratación de las actividades en las que pueden crear y captar valor”.

También se podrían llevar a cabo estrategias de cooperación con diferentes administraciones y entes públicos para acometer determinadas actividades, como la I+D y la promoción y publicidad que requieren de un esfuerzo en recursos y capacidades que puede sobrepasar el de la propia organización.

Una iniciativa en este sentido es el primer Centro de Producción Biotecnológica del Archipiélago, promovido por la empresa Koppert y el Cabildo Insular de Tenerife que posibilitará la producción de insectos (como el *bombus canariensis*) empleados para favorecer la polinización natural en cultivos de tomate de invernadero, también desarrollará programas de investigación y desarrollo para producir nuevos métodos de lucha biológica en la agricultura (Noticias de Binter, 2003). Otro ejemplo lo tenemos en el caso de la recuperación varietal de la papa de color “negra oro” por parte de CULTESA y la posterior transacción con las cooperativas.

### **Estrategias Competitivas**

En cuanto a la estrategia de negocio, debe ir encaminada a lograr la diferenciación del producto vía calidad, pues las dificultades para competir en costes son claras debido a causas estructurales como la fragmentación del terreno, la orografía accidentada, el elevado precio de los recursos básicos (agua, tierra), etc., y esto se logra potenciando las variedades locales muy apreciadas por su calidad gastronómica, y por lo tanto autoaprovechándose de semillas de estas mismas variedades. También interesa por motivos de mercado y de la propia estrategia de diferenciación, la comercialización por parte de estas grandes organizaciones de agricultores, para de esta forma coordinar y controlar toda la “filière” de la papa, por un lado y no soportar el elevado poder de los grandes operadores que tienen monopolizado el suministro y la distribución de éste tubérculo, por otro.

**Estrategias Funcionales:**

1) La *Estrategia de Aprovisionamiento* se propone como una de las funciones centralizadas, tanto porque requiere de investigación y desarrollo para la recuperación, mejora y venta de las variedades de semillas locales a los agricultores integrados, como porque se podría plantear la creación de una central de compras a través de la cual se canalicen las adquisiciones de los inputs que necesitan los agricultores integrados.

Así, al concentrar la demanda se podrán conseguir mejores condiciones tanto en los precios, como en las calidades y en la seguridad de los abastecimientos, como apunta Carrasco y Garrido (1991).

2) En cuanto a la *Estrategia de Producción*, se debe de desarrollar una adecuada planificación de las producciones de papa por estaciones y zonas, de forma que permita una regularidad en el suministro de las mismas al detallista. En este sentido, la organización debe contar con información suficiente para dirigir la producción, así como asesorar a los agricultores en cuanto a técnicas de cultivo, variedades, etc.

Cada cooperativa de segundo grado se encargará de la manipulación, y almacenamiento del producto en instalaciones localizadas en cada una de las dos zonas geográficas establecidas, es decir, que se ocuparán de la puesta a punto del tubérculo antes de ser distribuido. En el caso de la zona norte estas instalaciones ya existen y están dotadas de una superficie de 2.800 m<sup>2</sup> (en dos plantas), incluso cuenta con una zona específica de elaboración de productos derivados de la papa, como puré o papas fritas congeladas.

La organización debe disponer de un departamento o sección centralizado de I+D para la investigación y mejora de variedades, técnicas de cultivo y nuevas tecnologías, en cooperación con organismos oficiales, empresas o instituciones privadas.

3) Es en la *Estrategia de Comercialización* y, principalmente, en la comercialización de productos para consumo en fresco, donde esta fórmula integrada puede generar las ventajas más inmediatas y evidentes. Sólo una gran agrupación de cooperativas podría alcanzar la dimensión y potencialidad suficiente para adquirir o contratar los medios adecuados de transporte en las condiciones higiénico-sanitarias y de calidad que estos productos requieren para su consumo.

En la actualidad se impone la venta directa a hipermercados, supermercados, buscando la vía de los mejores precios e imponiendo condiciones de calidad y logística (en la actualidad estas ventas alcanzan el 17`5% y el 14`1% respectivamente según datos de Mollá y Sánchez (2000)), y a tiendas de alimentación especializadas (independientes o integradas dentro de grandes centros), opción esta última que se considera adecuada en este caso por tratarse de un producto de calidad. La distribución se lleva a cabo a través de sus propias redes, desplazando a los almacenistas tradicionales del mercado progresivamente.

La promoción y publicidad también se va a llevar a cabo de forma centralizada, con el fin de dar a conocer a toda la población (principalmente la urbana que es la gran desconocedora del producto) las bondades gastronómicas de este producto y sus variedades, frente al tubérculo importado que, aunque con precios más bajos, es de peor calidad para cierto tipo de cocina. Con relación a esto, podría ser de gran apoyo la Denominación de Origen de la “papa de color” que se está intentando lograr, y para ello se ha constituido la “Asociación para la Denominación de Origen, Investigación, Promoción y Comercialización de la papa de color”. Esta promoción y publicidad debe también dirigirse al detallista. Por lo tanto existen dos públicos objetivos, los posibles clientes y los distribuidores a los que hay que informar y persuadir. Todas estas acciones se podrían reforzar con la asistencia a Ferias Agroalimentarias (nacionales e internacionales), y a Jornadas Gastronómicas, con el fin de dar a conocer el producto dentro y fuera de nuestras fronteras. El producto debe de ir correctamente tipificado, y con toda la información necesaria para poder diferenciarlo (se le pueden adjuntar recetas con formas de preparación), el cual podrá ser presentado en sacos de poco peso (5 kg.) al tratarse de un tubérculo cuyo consumo no será masivo y continuado, sino ocasional, y su precio será más elevado que el de la “papa blanca”.

- 4) En cuanto a la *Estrategia Financiera*, la inversión necesaria, en principio, no es elevada ya que las operaciones de manipulación, envasado y conservación de los productos se llevan a cabo en las instalaciones de las cooperativas asociadas ya existentes, y las tareas centralizadas solo necesitan la sede, el mobiliario y los equipos informáticos apropiados para el desempeño de estas tareas, además de los medios de transporte necesarios.

Además, en la UE se conceden ayudas a las organizaciones de productores, las cuales se priorizan atendiendo al número de agricultores que participan en

cada una de las entidades solicitantes, por lo tanto es posible contar con importantes subvenciones para acometer este proceso de reconversión del sector.

Así, en palabras de F. Jiménez<sup>6</sup>, “desde enero de 2002, cuando la papa fue incluida en el POSEICAN de productos de consumo interior, los productores de este tubérculo pueden acceder a ayudas de 15 céntimos por kilo, pero es imprescindible, para tener acceso a ellas, que estos agricultores se agrupen en organizaciones de productores, tal y como se han organizado otros sectores, como el del plátano y tomate”.

- 5) Con la *Estrategia Tecnológica* se debe de dotar a la organización de la tecnología e infraestructura necesaria para poder competir en el mercado a la altura de las empresas capitalistas. Para ello la clasificación, limpieza, tipificación y ensacado, debe hacerse con la maquinaria más avanzada, además del suministro y distribución de inputs y outputs, que debe llevarse a cabo con un equipamiento informático que permita que el proceso se haga de forma ininterrumpida y perfectamente coordinada, al tratarse de un producto perecedero, contando con bases de datos de clientes, proveedores, precios, stocks....

Hay que tener en cuenta que la circulación de información y de productos, tiene una especial importancia cuando se trata del sector alimentario, lo que requiere de una respuesta organizativa y de gestión por parte de los agentes de la cadena que permita un grado de flexibilidad creciente, y una adaptación rápida a una demanda especialmente cambiante. Para esto hay que incorporar tecnologías de la información que permitan llevar a cabo una logística integrada que comprenda, entre otras, actividades de transporte, almacenamiento, pedidos, servicio al cliente, control de inventarios, tratamiento de mercancías devueltas, manejo y embalaje de productos y recogida de residuos, así como la gestión integrada de todos los flujos de información que llevan asociadas estas tareas (Méndez, 1995).

- 6) Es en la *Estrategia de Recursos Humanos* donde se encuentra uno de los principales caballos de batalla de este sector, pues se trata de un grupo humano cuyas características dificultan cualquier tipo de modificación en sus formas

6 Presidente de la Asociación de Agricultores y Ganaderos (ASAGA).

habituales y tradicionales de cultivar y vender. Es por ello por lo que se requiere de un importante esfuerzo de concienciación y cambio cultural previo, con el fin de mentalizar a los interesados de la necesidad urgente de organizar el sector, frente a la persistencia de un individualismo empobrecedor.

Posteriormente, hay que dotar a estos agricultores de la formación adecuada para la actividad que desarrollan, e intentar captar agricultores jóvenes. Al mismo tiempo hay que contar con un equipo de dirección innovador que coordine, planifique y controle a la organización en su totalidad, y con Ingenieros Técnicos Agrícolas e Ingenieros Agrónomos que asesoren a los agricultores en todo lo relacionado con los cultivos.

La estructura organizativa de esta asociación de agricultores podría ser una divisional por zonas geográficas (Norte y Sur de la isla), cada una de las cuales estará constituida como cooperativa de segundo grado, cuyas respectivas centrales estarán ubicadas en la cooperativa de mayor dimensión del Norte (La cooperativa de Benijos en La Orotava) y del Sur (la cooperativa de San Miguel), y que se encargarán de planificar, organizar y controlar la producción de la zona. La central, de toda la organización, se localizará en un lugar apto para llevar a cabo las tareas que requieren mayor escala, que en un primer período sólo sería la planificación, organización y control del aprovisionamiento y distribución, además de la promoción y publicidad, para posteriormente ir introduciéndose en la I+D y exportación.

En definitiva, lograr los objetivos de eficiencia, calidad y satisfacción al cliente es lo que se pretende, y esto implica una importante integración y coordinación de la cadena de valor de la organización, como indica el cuadro nº 9.1.

No se puede olvidar el apoyo necesario por parte de todas las organizaciones (local, nacional y europea) a este sector, el cual está pasando por un peligroso momento, y que necesita de un marco que le permita actuar y desarrollarse hasta llegar a ser competitivo. Nos referimos, entre otras cuestiones, a la aprobación del POSEICAN en el que está previsto que se incluya una batería de medidas para reforzar el apoyo público al cultivo local de la papa y, desde la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG) se apuesta por el diseño de un sistema similar al que beneficia a los productores de plátanos de las islas, para compensar la pérdida de renta de los agricultores de papas.

**CUADRO 9.1. METAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS Y QUE INTEGRAN A TODA LA CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN**

Fuente: Adaptación propia de Hill y Jones (1996).

**Marco Institucional**

También se ha diseñado un programa por parte de la Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación, para el período 2000-2006, en el que se pretende disminuir los costes de producción, incrementar la superficie plantada con variedades antiguas, mantener el paisaje rural y el medio ambiente, adaptar el producto a las normas de calidad, aumentar el consumo de la papa canaria, fomentar el asociacionismo para concentrar la oferta y regularizar los precios en la fase de producción.

“No se puede olvidar que los agricultores colaboran de manera decisiva a la conservación del medio rural, tal y como se reconoce en la reforma de la PAC, y tal situación debe pagarse”, según palabras de Rodríguez Martín (2000 (b)).



## **BIBLIOGRAFÍA**



**ALCAIDE, J.** (1995): "Canarias: una región singular en continuo desarrollo". Papeles de Economía Española, nº 15.

**ALDANONDO, A.M. y AVELLÁ, L.** (1.994): "Factores limitantes del sector agrario en la economía canaria". XX Reunión de Economía Regional. Las Palmas de Gran Canarias. 1.994.

**ALDANONDO, A. M.** (1994): "La agricultura canaria: Evolución reciente de la agricultura de explotación". Papeles de Economía Española, nº 60/61.

**ALDANONDO, A.M., ANTUNEZ, T. y PÉREZ ARTILES, J.** (1988): "Canales de comercialización de productos hortofrutícolas en Canarias". Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. Caja Insular de Ahorros de Canarias.

**ALDANONDO, A. M. y FLORIDO, C.** (1995): "El concepto de competitividad y su aplicación en el sector agrario". II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agraria, Valencia.

**ALONSO SEBASTIÁN, R.** (1996): "Análisis y planificación estratégica de la empresa agraria". Partida Doble, nº 68.

**AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.** (1993): "Strategic Assets and Irganizational Rent", Strategic Management Journal, 14, págs. 33-46.

**ANDREU, R., RICART, J. y VALOR, J.** (1991): "Estrategia y Sistemas de Información". Serie de MacGraw-Hill de Management.

**ARCAS, N. y MUNUERA, J. L.** (1998): "El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria". Distribución y Consumo, nº 55, octubre-noviembre.

**ARENA, R.; BENZONI, L.; DE BANDT, J. Y ROMANI, P.M.** (dirección) (1991): "Traité d'économie industrielle. 2ª edición. Economica. Paris.

**AZORÍN, F. y J. L. SÁNCHEZ CRESPO** (1986): Métodos y aplicaciones del muestreo. Alianza Editorial. Madrid.

**BAIN, J. S.** (1968): "Industrial Organization". New York: John Willy and Sons.

**BALLESTERO, E.** (2000): Economía de la empresa agraria y alimentaria. Ediciones Mundi-Prensa.

**BARCELÓ, L.V.; COMPÉS, R.; GARCÍA, J. M. y TIÓ, C.** (1995): "Organización Económica de la Agricultura Española. Adaptación de la agricultura española a la normativa de la U.E.". Fundación Alfonso Martín Escudero.

**BARCIELA, C.** (1996): "Las empresas agrarias y el desarrollo de la agricultura española durante el siglo XX", en La Empresa en la Historia de España, edición a cargo de Comín, F. y Martín Aceña, P. Editorial Civitas.

**BARNEY, J. B.** (1991): "Firms resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17, págs. 99-120.

**BARRIOS, E.** (2000): Periódico "La Opinión", Miercoles, 19 de Julio.

**BEL DURAN, P.** (1997): "Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial". CIRIEC España.

**BERGER y PARTNER** (1994): "La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993": Informe Roland Berger & Partner International Management Consultants. Madrid.

**BRIZ ESCRIBANO, J.** (1980): "Metodología para un análisis del sector agroalimentario". Información Comercial Española. junio, pp.153-161.

**BRUMAGIN, A.L.** (1994): "A Hierarchy of Corporate Resources". In P. Shrivastava & A. Huff (Eds.), Advances in Strategic Management, vol.10 A: 81-112. Greenwich, CT: JAI Press.

**BUENO, E.; MORCILLO, P.; ONTIVEROS, E. y CRUZ ROCHE, I.** (1982): "La empresa española y los sectores estratégicos de la economía actual". Ponencia presentada en el Congreso de Cantoblanco, noviembre.

**BUENO, E.** (1995): "La competitividad de la empresa. Un enfoque de Organización y una referencia a España". Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresa, nº 13, pp. 5-15.

**CABALLER, V.** (1992): "Gestión y Contabilidad de Cooperativas agrarias". Ediciones Mundi-Prensa.

**CABALLER, V.** (1993): "La crisis de la agricultura. Un enfoque empresarial". CIRIEC España, nº 15, diciembre, 1.993.

**CALATRAVA REQUENA, J.** (1985): "Los estudios económicos referentes a la agricultura: grandes etapas de su evolución histórica". Revista de Estudios Agro-Sociales, nº 133, octubre-diciembre, pp.85-104.

**CALDENTEY ALBERT, P.** (1988): "Organización Industrial y Sistema Agroalimentario". Publicaciones E.T.E.A. cordoba.

**CALDENTEY, A.** (1993): "Agricultura y Sistema agroalimentario". Agricultura, nº 731. mayo, pp. 526-529.

**CALDENTEY, A. y GOMEZ MUÑOZ, A.C.** (1993): "Economía de los Mercados Agrarios". Ediciones Mundi-Prensa.

**CALDENTEY, P. y A. MORALES** (1996): "Proposiciones para una interpretación de las nuevas realidades del sistema agroalimentario". Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cordoba.

**CALDENTEY, P.** (1998): "Nueva Economía Agroalimentaria". Editorial Agrícola España, S.A. Madrid.

**CAMISÓN, C.** (1997): "La Competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas", editorial Civitas, Madrid.

**CAMPBELL, G. R. y M. L. MAYENGA** (1978): "Vertical Organization and Coordination in Selected Commodity Subsectors. Backsburg (Virginia, U.S.A.). American Agricultural Association. Working Paper Series, WP-20, 122 pp.

**CARRASCO CARRASCO, M. y GARRIDO SÁNCHEZ, J.** (1991): "Integración y Asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario". Revista de Economía y Empresa, nº 29-30, vol. XI, enero-agosto, pp. 65-75.

**CASTELLÓ, E. y LIZCANO, J.** (1994): "El sistema de gestión y de costes basado en las actividades": Publicación del Instituto de Estudios Económicos.

**CLODIUS, R. L. y MUELLER, W. F.** (1961): "Market Structure Analysis as an Orientation for Research in Agricultural Economics". Journal of Farm Economics, vol. 43, nº 3, pp. 515-533.

**CRUZ ROCHE, P.** (1977): "Asociaciones agrarias de comercialización". Agrícola Española, Madrid. pp 247-248.

**CRUZ ROCHE, P.** (1984): "Situación actual y posibilidades de crecimiento de las empresas asociativas de transformación y comercialización de productos agrarios". MAPA. Instituto de Estudios Agrarios, Pesqueros y Alimentarios.

**CUERVO, A.** (Dir.) (1996): Introducción a la Administración de Empresas, Cívitas. Madrid.

**DAVIS, J. H. y Goldberg, A.** (1957): "A Concepto of Agribusiness": Harvard University Press, Boston.

**DESCLAUDE, G. y TONDUT, J.** (1979): "La empresa agraria y su gestión". Mundi-Prensa. Madrid.

**DESS, G. G. y MILLER, A.** (1993): "Strategic Management, McGraw-Hill, Nueva York.

**DIÉZ PATIER, E.** (1978): "El Modelo estructura-conducta-funcionamiento como esquema conceptual para el estudio de mercados agrarios. Información Técnica Económica Agraria, vol. 33, pp. 3-12.

**DÓNIZ, O.** (2000): “Luces y sombras sobre el futuro de la papa”, Periódico La Opinión, miércoles, 19 de julio.

**DORYAN, E. y A. L. JIMÉNEZ (1993)**: “Marco metodológico para el análisis de la competitividad en el sector agropecuario”. Política tecnológica y Competitividad Agrícola en América Latina y el Caribe. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Programa II. Generación y Transferencia de Tecnología. San José, Costa Rica, pp. 45-155. Citado por Guerra y Aguilar en “La Planificación estratégica en el Agronegocio”, Noriega Editores, 1997.

**ERNST & YOUNG (1993)**: Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas de España. MAPA, Centro de Publicaciones, D. L. VII Madrid.

**FANFANI, R.; GREEN, R.; RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M. y WILKINSON, J.** (1991): “Changement Technique et Restructuration de L’industrie Agro-alimentaire en Europe. Une Rêflexione Théorique-méthodologique” en INRA (varios autores) *Changement Technique et Restructuration de L’industrie Agro-alimentaire en Europe*, Paris, INRA, pp. 27-58.

**FANFANI, R. y MONTRESOR, E.** (1992): “Nuevos instrumentos interpretativos para el análisis del SAA italiano”. *Revista de Estudios Agro-Sociales*, nº 161. MAPA

**FERNÁNDEZ SUAREZ, Z. y SUÁREZ GONZÁLEZ, I.** (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 73-92.

**FERRER BELTRAN, M.** (1998): “Estrategias empresariales para el sector hortofrutícola valenciano”. Generalitat Valenciana. Conselleria D’Agricultura, Peixca y Alimentacio.

**Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB)** (1998): [www.fiab.es](http://www.fiab.es)

**GARCÍA DELGADO, J. L. y ROLDÁN, S.** (1973): “Contribución al análisis de la crisis de la agricultura tradicional en España: Los cambios decisivos en la última década”, en M. Fraga, J. Velarde y S. del Campo (eds.), *La España de los años 70.II. La Economía*, Madrid, Monada y Crédito, p.p. 253-322.

**GARCÍA FERRANDO, M.** (1995): Socioestadística. Introducción a la estadística en sociología. Alianza Universidad Textos. Madrid.

**GARCÍA SANZ, B.** (1994): "Nuevas claves para entender la recuperación de la sociedad rural". Papeles de Economía, nº 60-61.

**GARCÍA VÁZQUEZ, J. M.** (1996): "Integración vertical, poder de negociación y competitividad empresarial", ESICMARKET, enero-marzo.

**GIL GONZÁLEZ, J.** (1997): "El cultivo Tradicional de la papa en la isla de Tenerife". Asociación Granate. La Laguna.

**GIL, J. M.; IRIZOZ, B.; RAPÚN, M. y SÁNCHEZ, M.** (1998): "Estrategias empresariales de la industria agroalimentaria de Aragón y Navarra". Revista Española de Economía Agraria, 182, pp. 167-206.

**GOLDBERG, R. A.** (1968): "Agribusiness Coordination: A System Approach to the Meat, Soybean and Florida Oranges Economies. Boston: Harvard Business School.

**GONZÁLEZ, J.A.** (2000): "Luces y sombras sobre el futuro de la papa", Periódico La Opinión, miércoles, 19 de julio.

**GRANT, R. M.** (1991): "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, applications", Blackwell Publishers, Cambridge.

**GRANT, R.** (1996): "Dirección Estratégica. Conceptos Técnicas y Aplicaciones", editorial Civitas, Madrid.

**GREEN, H. R. y ROCHAS DOS SANTOS, R.** (1992): "Economía de Red y Reestructuración del sector agroalimentario", Revista de Estudios Agro-Sociales, nº162. MAPA.

**GUERRA, E. y A. AGUILAR** (1997): "La Planificación estratégica en el agronegocio". Noriega Editores, Mexico.

**HAMEL, G y C. K. PRAHALAD** (1992): Carta en Harvard Business Review, mayo-junio.

**HANS-HARALD, J.** (1991): "Ajustes estratégicos de las industrias agroalimentarias". *Revista de Estudios Agro-Sociales*, nº 157. MAPA.

**HAX, A. y N. MAJLUF** (1997): "Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados". Prentice-Hall.

**HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, J. y RODRÍGUEZ BRITO, W.** (1992): "Las transformaciones recientes en el sector agrario". *Geografía Económica de Canarias*, tomo VII, Interinsular Canarias, S/C de Tenerife.

**HILL, C. W. y JONES, G. R.** (1996): "Administración Estratégica. Un enfoque integrado". McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, 3ª ed.

**HITT, A.M.; IRELAND, R. y R. HOSKINSSON** (1999): "Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización". 3ª Edición. Thomson Editores.

**Instituto Nacional de Estadística** (1984): *Censo Agrario de España*, 1982. Madrid.

**Instituto Nacional de Estadística** (1991): *Censo Agrario de España*, 1989. Madrid.

**JASPER, S.L.** (1978) en **RICKETTS, C. y RAWLINS, O.** (2000): "Introducción al negocio de la agricultura". Paraninfo, Thomson Learning.

**JOHNSON, G.** (1988): "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 1, pp. 75-91.

**JOHNSON, G. y SCHOLES, K.** (2000): "Dirección Estratégica". Prentice Hall, 5ª ed.

**JORDANA, J.** (1994): "La competitividad de la industria alimentaria española". *Papeles de Economía Española*, 60-61, pp. 264-273.

**JULIA IGUAL, J. F.** (1993): "La economía social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales". *CIRIEC- España*, N. 15 diciembre, p.p. 43-68.

**KOGUT, B. y ZANDER, U.** (1992): "Knowledge of the Firm, Combine Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3, agosto, págs. 383-397.

**LADO, A. A.; BOYD, N. G. y WRIGHT, P.** (1992): "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 18, págs. 77-91.

**LAFUENTE, A. y V. SALAS** (1983): La teoría económica de la dirección estratégica. *Información Comercial Española*, nº 595, marzo 63-72.

**LAURET, F.; MONTIGAUD, J. C. y CODRON, J. M.** (1981): "Production, distribution et organisation du marché dans le secteur des fruits et légumes". Montpellier: INRA.

**LAURET, F.** (1983): "Sur les études de filière agroalimentaires". *Economies et Sociétés*. Número dedicado a Filières et Systèmes Agroalimentaires. mayo (59-83 pp).

**LEDESMA RODRÍGUEZ, F. J.** (1995): "La agricultura y los cultivos de exportación". *Papeles de Economía Española*, nº 15.

**MAHONEY, G. J. y PANDIAN, J. R.** (1990): "The Resource-Based View of the Firm", *Manuscript Paper*. Ct. Bueno (1995a).

**MALASSIS, L. (Coord.)** (1973): "L'agroindustrie, Economies et Societes" (numero monográfico), serie AG, nº 11-12.

**MALASSIS, L.** (1979): "Economía Agroalimentaria. I. Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire. Editions Cujas. Paris.

**MANDUJANO BUSTAMANTE, F.** (1998): Teoría del Muestreo: particularidades del diseño muestral en estudios de conducta social. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, vol. 3, nº 1, págs. 1-15.

**MARION, B., L. SCHRADER y R. WARD** (1986): "Food System Coordination" en Marion, W. (Ed.) *The Organization and Performance of the U. S. Food System*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts, U.S.A.

**MASON, E.S. (1933):** "Prices and Production Policies of Large Scale Enterprise". American Economic Review. Supplement 29, pp. 61-74.

**MATÉ, V. (1999):** "El síndrome francés. La fusión de Pryca y Continente sacude el sector de la distribución en España". El País de los Negocios, domingo 5 de septiembre.

**MATÉ, V. (2000 (a)):** "La industria Alimentaria avanza hacia la concentración". El País de los Negocios, domingo 20 de agosto.

**MATÉ, V. (2000 (b)):** "El consumo alimentario no crece". El País de los Negocios, domingo 23 de abril.

**MATÉ, V. (2000 (c)):** "El valor de la tierra por las nubes". El País de los Negocios, 3 de septiembre.

**MEHAR, A. (1996):** "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry". Strategic Management Journal 17, pp. 307-322.

**MELCHIOR NAVARRO, M; A. T. GUTIÉRREZ PÉREZ y J.R. OREJA RODRÍGUEZ (1997):** "La actividad empresarial en Canarias". Situación. Serie Estudios Regionales. Canarias. BBV.

**MÉNDEZ, J. L. (1995):** "Una aproximación a la logística. Actividad clave y relaciones", Distribución y Consumo, nº 24, pp. 10-24.

**MENGUZATO, M. Y RENAU, J. J. (1991):** "La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management". Ed. Ariel. Barcelona.

**MILL, S. (1996):** "Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva". Serie Estudios, nº 114. MAPA.

**MILLER, D. y J. SHAMSIE (1996).** "The Resource-Based View of the Firm in Tow Environments: the Hollywood Film Studios From 1936 to 1965". Academy of Management Journal, vol. 39, nº 3, 519-543.

**MIQUEL, S.; E. BIGNÉ; J-P LÉVY; A.C. CUENCA y M.J. MIQUEL (1997):** "Investigación de Mercados", McGraw-Hill, Madrid.

**MOLLÁ DESCALS A. y SÁNCHEZ PÉREZ M.** (2000): “Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios”, *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 186, p.p. 38-73.

**MONTIGAUD, J.C.** (1992): “L’analyse des filieres agroalimentaires: methodes et premiers resultats”. *Cahiers de l’ISMEA. Serie Development agroalimentaire*. AG nº 21. junio (pp 63-83).

**MORCILLO ORTEGA, P.** (1997): “Dirección Estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias”. Editorial Civitas.

**MORVAN, Y.** (1985): “Foundements d’economie industrielle”. *Economica*. Paris (pp 199-231).

**MUNUERA, J. L. y RODRÍGUEZ, A. I.** (1998): “Marketing Estratégico. Teoría y Casos”. Piramide. Madrid.

**NAREDO, J. M.** (1971): “La evolución de la agricultura en España. Desarrollo capitalista y crisis de las formas de producción tradicionales”. Barcelona, Estela.

**NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A.** (1999): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones”. Segunda Edición. Editorial Civitas.

**Noticias de Binter** (2003): El Archipiélago contará en breve con el primer Centro de Producción Biotecnológica de las Islas. Binter. Líneas Aéreas de Canarias, nº 1, febrero.

**NÚÑEZ, G. y SEGRETO, L.** eds. (1994): “Introducción a la Historia de España”. Abacus Editorial. Madrid.

**OREJA RODRÍGUEZ, J. R.** et al. (1995(a)): “La empresa en Canarias: Diseño Organizativo y perfiles estratégicos” Serie Estudios 9522, IUDE, Universidad de La Laguna.

**OREJA, J. R.** et al. (1995(b)): “El desarrollo de las zonas de medianías en Canarias”. IUDE, Universidad de La Laguna.

**OREJA RODRÍGUEZ, J.R.** et al. (1.996): La empresa en Canarias (estudio 1995). Serie Estudios nº 9626, IUDE, Universidad de La Laguna.

**OSTER, S. M.** (1990): "Modern Competitive Analysis". Oxford University Press, N. Y.

**PARKHE, A; SMITH, M. F. y CHANDRA, R.** (1993): " An application of Porter's strategic management framewor to fast food retailing performance". Journal of Food Products Marketing, 1 (2), pp. 43-55.

**PARRAS ROSAS, M.** "La gestión de Marketing y la agricultura". Revista del Colegio de Economistas de Málaga, nº 12, 1.992.

**PARRAS ROSAS, M.** (1997): "La cadena agroalimentaria de los aceites de oliva: una síntesis", en "La Reforma de la OCM y el futuro del olivar", editado por Publicaciones de la Universidad de Jaén.

**PENROSE, E.** (1959): "The theory of the growth of the firm", Jhon Wiley & Sons, Nueva York. Edición española: "Teoría del crecimiento de la empresa, Aguilar, Madrid, 1962.

**PÉREZ ARTÍLES, J.** (1991): "El Cooperativismo agrario en Canarias". Gobierno de Canarias. Consejería de Agricultura y Pesca.

**PÉREZ DÍAZ, V.** (1983): "Los nuevos agricultores". Papeles de Economía Española, nº 16.

**PERRAUD, D.** Et al. (1982): "La Production laitière dans l'Ouest. Paris: INRA.

**PETERAF, M. A.** (1993): "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resources-Based View", Strategic Management Journal, 14, págs. 179-191.

**PFEFER, J.** (1994): "Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force (Boston: Harvard Business School Press), 6-14.

**PORTER, M.** (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press. New York (Traducción castellana: Estrategia Competitiva, CECSA, México.1982).

**PORTER, M.** (1981): The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, vol 6, nº 4. pp. 609-620.

**PORTER, M.** (1985): "Competitive Advantage", The Free Press, A Division of McMillan Publishing Co. Inc., New York. Hay versión española: "Ventaja Competitiva", CECSA, México, 1987.

**PORTER, M.** (1991): "Estrategia Competitiva". CECSA.

**QUINN, J.B.** (1995): "Strategic Chance: Logical Incrementalism" en J. Mintzberg, J.B. Quinn y S. Goshal (eds), *The Strategy Process* (edición europea), Prentice Hall

**RAMOS REAL, F.** (1989): "Análisis de la filière hortalizas congeladas: posibilidades de expansión en Andalucía". Tesis doctoral, Universidad de Córdoba. 590 p.

**RAMOS REAL, F.** (1991): "Estrategias de la distribución alimentaria: Perspectivas para el sector Hortícola español". *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 157.

**RASTOIN, J.L.** (1993): "Tendencias generales de la agro-industria mundial". *Agricultura y Sociedad*, nº 67.

**RIVERO TORRES, P.** (1969): "Las posibilidades de la integración en el sector agrario". *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 18, mayo-agosto.

**RODRÍGUEZ-BARRIO, J. E. y BUITRAGO, M.** (1992): "En torno a la competitividad de los productos agroalimentarios: el caso de la naranja española. *Revista de Estudios Agro-Sociales*, 162, pp. 251-269.

**RODRÍGUEZ BRITO, W.** (1999): Periodico "El Día", domingo, 18 de julio.

**RODRÍGUEZ MARTÍN, J. A.** (2000 (a)): "Canarias: siete espacios agroproductores". *Diario de Avisos*, Miércoles, 12 de junio.

**RODRÍGUEZ MARTÍN, J. A.** (2000 (b)): "Claves para el futuro", *Canarias* 7, Martes 16 de mayo.

**RODRÍGUEZ MARTÍN, J. A.** (2000 (c)): "El simplismo economicista no vale para el agro isleño". Periodico Diario de Avisos, miércoles, 19 de julio.

**RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M. y SORIA GUTIÉRREZ, R.** (1985): "Transformación del sistema agroalimentario en los países desarrollados", en Rodríguez Zuñiga, M. y Soria Gutierrez, S. (compos.). *Lecturas sobre el Sistema Agroalimentario en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.

**RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M. R. y SANZ CAÑADA, J.** (1994): "Reestructuración y estrategias empresariales de la industria agroalimentaria" *Papeles de Economía Española*, 60-61, pp. 252-263.

**ROMÁN, C.** (2001): "El Asociacionismo Agropecuario en Canarias: Una perspectiva histórica". *Empresa e Historia en Canarias, FYDE, CajaCanarias* (en prensa).

**SANTAMARÍA, S.** (2001): "Las fantásticas patatas". *Magazine*, 28 de enero.

**Santander Central Hispano** (2003): "Los precios de la tierra crecieron sólo un 3,6%". *Pulso Agrario*, nº 47, enero-febrero.

**SANZ CAÑADA, J.** (1988): "Agricultura contractual y coordinación vertical en el sector agrario: áreas de investigación y análisis bibliográfico": *Serie Recop. Bibliográficas*, nº 2. MAPA.

**SANZ CAÑADA, J. y SAMIR MILLI** (1994): "Estadísticas del Sistema Agroalimentario. Conceptos y Métodos de elaboración". IICA. Costa Rica.

**SANZ CAÑADA, J.** (1997): "El Sistema Agroalimentario español. Cambio estructural, poder de decisión y organización de la cadena alimentaria" en Gomez Benito, C. Y González Rodríguez, J. J. "Agricultura y Sociedad en la España Contemporánea" (1997). Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas y MAPA.

**SAUNIER, P. y SHALLER, B.** (1978 y 1982): "L'Aviculture Française 20 ans après. Paris: Institut National de la Recherche Agronomique. (INRA).

**SCHERER, F. M.** (1980): " industrial market structure and economic performance", Rand, McNally & Company. Chicago. 2ª ed.

**SCHOMAKER**, p.j.h. (1994): "How ti link strategic vision to core capabilities", Sloan Management Review, vol. 34, nº1.

**SCHOEMAKER, P.J.H.; AMITH, R.H.** (1994): "Investment in strategic assets: industry and firm-level perspectives", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (ed.): Advances in Strategic Management, vol. 10 (part A), pp. 3-33. Greenwich: JAI Press.

**Servicio de Estadística. Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias** (1999): Resumen de datos estadísticos agrarios de Canarias.

**SOUFFLET, J.P.** (1982): "Forces et faiblesses de la filière viande bovine". Dijon: INRA.

**SOUFFLET, J.P.** (1988): "La filiere betail et viande bovine". Fonctionnement et evolution. Tesis doctoral. Universidad de Montpellier.

**STUCKEY J. y WHITE, D.** (1994): "Integración Vertical: oportunidades y desventajas", Harvard Deusto Business Review, nº 59, 1/94.

**THOMPSON, A. A. y STRICKLAND, A. J.** (1994): "Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas, Addison-Wesley, Buenos Aires.

**TORRES, F J.** (1998): "Las cooperativas jienenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica". Diputación Provincial de Jaen, Instituto de Estudios Jienenses.

**VENTURA, J.** (1994): "Análisis Competitivo de la Empresa: un enfoque estratégico", editorial Civitas, Madrid.

**VENTURA, J.** (1996): "Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar". Universidad de Oviedo, Oviedo.

**VILADOMIU CANELA, L.; GIL, M. A.; MELÉ, J. y CANTOS, M.** (1995): "Aproximación a los factores microorganizacionales de competitividad de las empresas de la alimentación". Revista Española de Economía Agraria, nº 174.

**WERNERFELT, B.** (1984): "A Resource-Based View of The Firm". Strategic Management Journal, 5, pp. 171-180.

## **ANEXO**



**CUESTIONARIO DE LA PAPA**

--	--	--	--

1 Extensión de la/s explotación/es

2 \_\_\_\_\_ Has.

3 \_\_\_\_\_ Has.

4 Relación de la persona encuestada con la explotación

1	Empresario – agricultor
2	Medianero – aparcerero
3	Propietario
4	Contratado

5 ¿Qué cantidad produce de Papa y de qué tipo?

Cantidad Producida	King Eward		Up to Date		Kerr's Pink	
	Secano	Regadío	Secano	Regadío	Secano	Regadío
Temprana	5	6	7	8	9	10
Extratempрана	11	12	13	14	15	16
Media estación	17	18	19	20	21	22
Tardía	23	24	25	26	27	28

Cantidad Producida	Cara		Bonita		Negra	
	Secano	Regadío	Secano	Regadío	Secano	Regadío
Temprana	29	30	31	32	33	34
Extratempрана	35	36	37	38	39	40
Media estación	41	42	43	44	45	46
Tardía	47	48	49	50	51	52

Cantidad Producida	Red	Cara	Otras	
	Secano	Regadío	Secano	Regadío
Temprana	53	54	55	56
Extratempрана	57	58	59	60
Media estación	61	62	63	64
Tardía	65	66	67	68

69 ¿Pertenece a alguna Cooperativa, SAT, SA/SL etc...?

0	NS/NC
1	COOPERATIVA
2	SAT
3	SA/SL
4	NO
5	OTRAS

70 En caso de pertenecer a una Cooperativa, SAT, etc. ¿Qué tipo de secciones desarrolla ésta?

70	Suministro de semillas propio
71	Suministro de semillas a través de un representante en la isla
72	Suministro de semillas directamente de la casa matriz
73	Otros suministros
74	Explotación / Producción
75	Comercialización
76	Servicios
77	Otros
78	NS/NC

79 ¿Cuáles son las tareas más importantes que desarrolla la cooperativa, Sat, etc. para el cultivo y venta de su producción de papa?

79	Compra de semillas
80	Compra de abonos y fertilizantes
81	Otras compras
82	Preparación de la tierra
83	Siembra / Plantación
84	Riego
85	Labores
86	Abonado
87	Tratamiento fito-sanitario
88	Corte de la rama
89	Recolección
90	Clasificado, limpieza, ensacado.
91	Almacenamiento
92	Venta en origen
93	Transporte
94	Venta en destino
95	Otras

96 En cualquier otro caso, pertenezca o no a cooperativa, Sat ¿Cuáles son las tareas más importantes que desarrolla Vd. para el cultivo y venta de la papa?

96	Compra de semillas
97	Compra de abonos y fertilizantes
98	Otras compras
99	Preparación de la tierra
100	Siembra / Plantación
101	Riego
102	Labores
103	Abonado
104	Tratamiento fito-sanitario
105	Corte de la rama
106	Recolección
107	Clasificado, limpieza, ensacado.
108	Almacenamiento
109	Venta en origen
110	Transporte
111	Venta en destino
112	Otras

113 ¿Cuál o cuáles de estas actividades tiene más peso/importancia en el coste final del producto?

113	Compra de semillas
114	Compra de abonos y fertilizantes
115	Otras compras
116	Preparación de la tierra
117	Siembra / Plantación
118	Riego
119	Labores
120	Abonado
121	Tratamiento fito-sanitario
122	Corte de la rama
123	Recolección
124	Clasificado, limpieza, ensacado..
125	Almacenamiento
126	Venta en origen
127	Transporte
128	Venta en destino
129	Otras

130 ¿Cuál/es de las actividades podrían ser mejorada/s para disminuir costes?

130	Compra de semillas
131	Compra de abonos y fertilizantes
132	Otras compras
133	Preparación de la tierra
134	Siembra / Plantación
135	Riego
136	Labores
137	Abonado
138	Tratamiento fito-sanitario
139	Corte de la rama
140	Recolección
141	Clasificado, limpieza, ensacado.
142	Almacenamiento
143	Venta en origen
144	Transporte
145	Venta en destino
146	Otras

147 Cómo considera Vd. que se podría mejorar estas actividades para disminuir costes.

147	Auto aprovisionándose
148	Asociándose, en caso de no estarlo
149	Comercializando el producto Vd. Mismo
150	Reduciendo costes en alguna de las actividades de la explotación
151	Implantando nuevas tecnologías en cualquiera de las actividades de la explotación (riego, siembra, recogida , etc).
152	Otros

153 ¿Cuál/es de la/s actividad/es podría/n ser modificadas para mejorar la calidad del producto o cualquier otro aspecto relacionado con el mismo?

153	Compra de semillas
154	Compra de abonos y fertilizantes
155	Otras compras
156	Preparación de la tierra
157	Siembra / Plantación
158	Riego
159	Labores
160	Abonado
161	Tratamiento fito-sanitario
162	Corte de la rama
163	Recolección
164	Clasificado, limpieza, ensacado.
165	Almacenamiento
166	Venta en origen
167	Transporte
168	Venta en destino
169	Otras

170 ¿Cómo considera Vd. que se podría modificar estas actividades para mejorar la calidad del producto o cualquier otro aspecto relacionado con el mismo?

170	Auto aprovisionándose
171	Cambiando de proveedor
172	Asociándose, en caso de no estarlo
173	Comercializando el producto Vd. mismo
174	Modificando alguna de las actividades de la explotación
175	Implantando nuevas tecnologías en cualquiera de las actividades de la explotación (riego, siembra, recogida, etc)
176	Mejorando la formación del personal
177	Otros

178 Si no pertenece a ninguna Cooperativa, SAT, SA/SL... que comercialice sus productos: ¿A quién vende Vd. su producción de papas?

178	Cooperativa
179	SAT
180	Mayorista
181	Minorista
182	Mercocanarias
183	Mercatenerife
184	Gangocheros
185	Directamente al consumidor a pie de finca
186	Directamente al consumidor a través de mercadillos
187	Otros

188 Si pertenece a alguna cooperativa o similar que comercialice sus productos a quien vende ésta su producción de papas?

188	Mayorista
189	Minorista
190	Mercocanarias
191	Mercatenerife
192	Gangocheros
193	Directamente al consumidor
194	Otros
195	Ns/Nc

196 ¿Qué precio de promedio recibe Vd. por cada Kg. de papas vendida?

	Mes	Ptas./ Kg.	Variedad
196	Enero		
197	Febrero		
198	Marzo		
199	Abril		
200	Mayo		
201	Junio		
202	Julio		
203	Agosto		
204	Septiembre		
205	Octubre		
206	Noviembre		
207	Diciembre		

208 ¿Quién establece el precio?

1	El cliente o distribuidor
2	El proveedor que coincide con el cliente o distribuidor
3	Usted
4	Es una negociación entre las partes
5	Organismo oficial
6	Otros

209 ¿Cuál es la modalidad de cobro más usual?

1	Al contado
2	Hasta 30 días
3	Hasta 60 días
4	Hasta 90 días
5	Mayor plazo
0	NS / NC

210 ¿Quién establece la calidad, técnica de producción y cantidad del producto?

1	El proveedor
2	El cliente o distribuidor
3	El proveedor que coincide con el cliente o proveedor
4	Usted
5	Es una negociación entre las partes
6	Organismo oficial
7	Otros

211 ¿Qué tipo de contrato establece generalmente con su cliente / distribuidor?

1	Verbal en firme
2	Verbal a comisión
3	Escrito en firme
4	Escrito a comisión
5	Ninguno
6	Otros
0	NS / NC

212 En caso de establecerse algún tipo de contrato, ¿En qué condiciones?

1	Venta en origen o a pie de finca
2	Venta en destino con transporte por cuenta propia
3	Venta en destino con transporte por cuenta ajena
4	Venta antes de la siembra, con producción establecida previamente
5	Venta después de la siembra y antes de la recolección
6	Venta después de la siembra y después de la recolección

213 ¿Qué tipo de contrato establece generalmente con su proveedor en caso de no pertenecer a ninguna cooperativa o que esta no le suministre?

1	Verbal
2	Escrito
3	Ninguno
4	Otros
0	NS / NC

214 ¿Cuál es la modalidad de pago más usual?

1	Al contado
2	Hasta 30 días
3	Hasta 60 días
4	Hasta 90 días
5	Mayor plazo
6	Cuando coincide que el proveedor es al mismo tiempo cliente, se descuenta del cobro el valor de las semillas
0	NS / NC

### **DATOS PERSONALES**

Situación de la/s explotación/es

Isla	N	S	E	O
Tenerife	215	216	217	218

219 Municipio

Código	Municipio

220 ¿Qué otro/s tipo/s de cultivo/s se produce/n en su explotación?

	Tipo de cultivo
220	Hortalizas
221	Frutales
222	Vid
223	Flor cortada / planta ornamental
224	Otros

225 Número de empleados (anotar número)

225	Fijos	
226	Eventuales	

227 Cuenta con personal encargado para la gestión de la explotación. (no pasar cuando sea persona contratada o medianero el que responde a la encuesta)

1	Si, contratado
2	No
3	Medianero / aparcerero

228 Dedicación de la persona entrevistada a la explotación

1	Dedicación a Tiempo Completo
2	Dedicación a Tiempo Parcial

229 ¿Qué instalaciones, maquinaria y vehículos de transporte posee Vd. o son propiedad de la cooperativa, SAT, etc?

Del Medianero	De su propiedad	Coope rativa, Sat	
229	242	255	Almacén de aperos
230	243	256	Nave
231	244	257	Tanque / Deposito de agua
232	245	258	Tractor
233	246	259	Cosechadora
234	247	260	Pala
235	248	261	Camión / Furgón
236	249	262	Sembradora
237	250	263	Motocultor
238	251	264	Almacén para guardar papas
239	252	265	Almacén de frío
240	253	266	Maquinaria para la tipificación y envasado de papas
241	254	267	Otros

268 Formación de la persona entrevistada

1	Titulado Superior
2	Titulado de Grado medio
3	Ingeniero Agrónomo
4	Ingeniero Técnico agrícola
5	COU o FPII
6	Capataz agrícola
7	BUP, Bachiller o FPI
8	Graduado escolar
9	Solo sabe leer y escribir
10	No sabe leer ni escribir

## 269 Edad de la persona entrevistada

1	Menos de 25 años
2	25-40 años
3	41-55 años
4	Más de 55 años

## 270 Antigüedad de la explotación

1	Menos de 5 años
2	Entre 6 y 15 años
3	Entre 16 y 25
4	Entre 26 y 50 años
5	Más de 50 años