

---

# EL COOPERATIVISMO COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA

---

■ NARCISO ARCAS LARIO. JOSE LUIS MUNUERA ALEMAN

---



La tendencia general hacia la globalización de los mercados, los recientes acuerdos de la Ronda Uruguay del GATT y las sucesivas reformas de la Política Agraria Común (PAC) afectan de manera especial al sector agrario y alimentario. Estos hechos impiden que las PYMES agroalimentarias puedan responder adecuadamente de forma aislada a los cambios relacionados con la demanda y el progreso técnico.

Por otra parte, una de las principales características de las economías desarrolladas es la elevada interrelación entre sus sectores. Buen ejemplo de ello es lo que sucede con el sector agrario y los sectores industrial y de distribución. Sin embargo, las relaciones entre ellos no se dan en igualdad de condiciones, pues el primero se encuentra en desventaja en los intercambios con los otros.

Este hecho es debido a una serie de factores relacionados con la oferta y con la demanda de productos agroalimentarios. Por el lado de la oferta, destacan los condicionantes de la empresa agraria, y por el de la demanda los cambios en la distribución y el consumo. De ahí el interés por conocer los

factores que afectan a sus intercambios y a la competitividad de las empresas agrarias dentro del sistema agroalimentario, así como las acciones que éstas pueden desarrollar para su mejora.

De entre las diversas actuaciones para superar estas limitaciones destaca la integración de las PYMES en cooperativas agrarias. Así, en la actualidad, el cooperativismo agrario es una realidad consolidada que está presente en casi todos los países del mundo. Su importancia socioeconómica se manifiesta por el número de empresas, su volumen de negocio, generación de empleo y empresas agrarias afectadas.

A nivel nacional en 1995 había 4.350 cooperativas agrarias con 950.000 socios y una cifra de negocio de 997.987 millones de pesetas (Juliá et al, 1996). Además, en la Unión Europea adquieren mayor relevancia al ser un poderoso instrumento de la política agraria en la intervención del mercado. El control, en torno al 80%, que en países como Dinamarca y Holanda ejercen en los procesos de comercialización de la leche y de los productos hortofrutícolas son suficientemente ilustrativos del poder del asociacionismo agrario en la UE. (Munuera et al, 1997).

Con este trabajo queremos poner de manifiesto la validez del cooperativismo para que las pequeñas y medianas empresas puedan acceder a un gran número de ventajas.

Además, esta opción les permitirá conservar su independencia, aumentar su flexibilidad para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno y, por tanto, mejorar su competitividad en el mercado.

Este será el propósito del trabajo y que ampliamos en los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar los condicionantes de la empresa agraria, los riesgos asociados a los mismos, los problemas comerciales que plantean y las posibilidades que ofrece la fórmula cooperativa para afrontarlos.

- Analizar las tendencias en la demanda de productos agroalimentarios a nivel de la distribución y del consumo, y las posibilidades de las empresas agrarias para dar respuesta a las mismas mediante su integración en cooperativas agrarias.

- Examinar la competitividad de la empresa agraria y las potencialidades que ofrece el cooperativismo para su mejora.



La principal novedad del estudio que realizamos radica en el esfuerzo de síntesis que se efectúa de la abundante literatura publicada sobre este tema, a luz de la teoría de la Dirección Estratégica de la Empresa. Para ello lo hemos estructurado en tres apartados que se corresponden con cada uno de los objetivos específicos señalados.

### CONDICIONANTES DE LA EMPRESA AGRARIA

En este apartado profundizaremos en los factores que condicionan la actividad de la empresa agraria y la dotan de elevados grados de incertidumbre. En este sentido, Barceló et al. (1995) señalan que las empresas agrarias tienen características que las diferencian de las de servicios o industriales. Entre estas características destacan: 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.

Por nuestra parte consideramos que, frente a las empresas que operan en otros sectores, las agrarias presentan una serie de condicionantes que hacen que el empresario agrario adopte las decisiones en un entorno de mayor incertidumbre y riesgo. Entre estos condicionantes destacamos: los técnicos, humanos, económicos y políticos.

### CONDICIONANTES TECNICOS

#### ¥EL COMPLEJO CLIMA-SUELO

Tanto el clima como el suelo juegan un papel importante en la actividad agraria, limitando las producciones a obtener, así como la calidad de las mismas y la época de salida al mercado.

Y, aunque el progreso técnico permite actuar sobre estas variables, el nivel de incertidumbre y riesgo que incorporan a la actividad agraria es elevado, limitando también las acciones



de marketing de la empresa y en especial las relacionadas con el producto y la distribución. Así, destaca la incertidumbre en la disponibilidad de determinados recursos, y en especial el agua para ciertos cultivos de amplias zonas de España (Iglesias, 1995).

Caldentey y Gómez (1993) señalan que los factores naturales provocan variabilidad interanual de precios e influyen en la especialización regional, lo que a su vez otorga gran importancia al transporte y complica la distribución de los productos agrarios.

Las cooperativas agrarias pueden elaborar en función de las necesidades del mercado los programas de plantaciones de sus socios, por lo que están en condiciones de conocer las necesidades de recursos de sus asociados con la suficiente antelación de forma que les permita adecuar la oferta a la demanda, minorando la incertidumbre que este hecho supone para la empresa agraria individual.

Además, los empresarios agrarios que están asociados en cooperativas pueden llevar a cabo conjuntamente las obras e instalaciones que les garanticen el acceso a los insumos necesarios para su actividad y la aplicación más eficiente a los cultivos (1).

### ¥LOS FACTORES BIOLÓGICOS

La obtención de productos agrarios está sujeta a los ciclos biológicos de las distintas especies, lo que conlleva que las empresas tengan que enfrentarse a períodos de maduración superiores y más aleatorios que los de otras actividades industriales o comerciales, así como a los problemas financieros asociados (Caparrós y De la Jara, 1991). Además, este condicionante limita la capacidad de respuesta rápida de la empresa a la demanda, por lo que a corto y medio plazo la oferta de productos agrarios se comporta de manera inelástica.

El factor biológico junto al climático determina la estacionalidad en las producciones. Esto afecta a la variabilidad de los precios y genera en determinadas épocas problemas de paro y subempleo que contrastan con otros períodos donde se necesita gran cantidad de mano de obra no siempre disponible. Esta estacionalidad y el carácter perecedero de los productos incrementan los costes logísticos (Kohls y Uhl, 1985) y dificultan la regularidad en el suministro.

Los esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D) y la biotecnología han permitido paliar en parte los problemas derivados del complejo clima-suelo y de los factores biológicos (tecnologías de riego, cultivos hidropónicos, cultivos forzados, variedades precoces y de ciclo corto, técnicas de acondicionamiento y normalización, etc.).

Sólo las empresas de grandes dimensiones son capaces de destinar recursos a investigación, siendo asimismo las primeras en adoptar estas innovaciones que les permiten alcanzar ventajas competitivas frente a las pequeñas empresas agrarias. Estas dependen de la investigación agraria realizada por empresas de otros sectores o por el sector público (Aldanondo y Avellá, 1995).

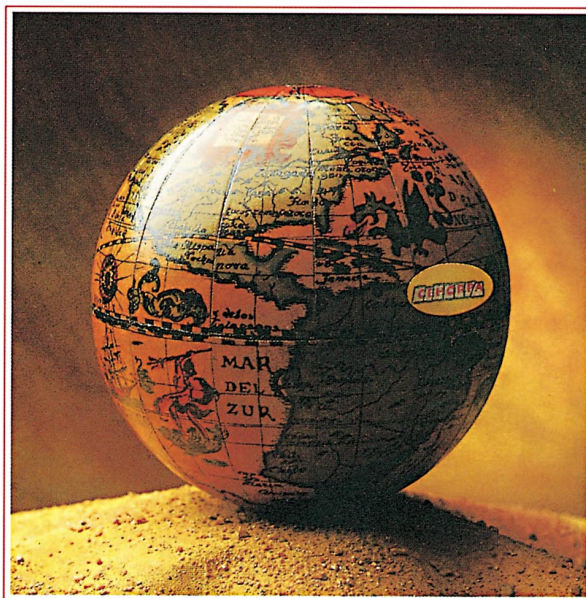
Los limitados sistemas de difusión por parte de la Administración, así como el difícil acceso de las pequeñas empresas a la información y su incapacidad para hacerla operativa estrechan las posibilidades de las PYMES agrarias en este sentido.







## CALIDAD MUY INTERNACIONAL



A nuestros agricultores le salen frutos muy redondos. Y no es extraño, si se tiene en cuenta que su punto de referencia es el mundo. Con Cehorpa han aprendido a exigirse cada día más, porque la meta es conquistar un mercado cada vez más exigente. Su profesionalidad y experiencia es nuestro

más preciado control de calidad. Pero tenemos muchos más. En Cehorpa cada partida de productos es analizada y clasificada meticulosamente para poner en manos del consumidor la selección de lo mejor.

En el mundo de la calidad, Cehorpa no tiene fronteras.



**CEHORPA, S.A.**  
CENTRAL HORTOFRUTICOLA DEL PONIENTE ALMERIENSE

Ctra. Nac. 340, km. 415 - Venta Cartabona - 04700 EL EJIDO (Almería) - Tlf. 950 581446 (8 líneas) - Fax Export. 580009 - Fax Alhónd. 580010



Para contrarrestar estos inconvenientes, las empresas pequeñas pueden acudir al asociacionismo. Como señala Montero (1994), las cooperativas agrarias son un instrumento válido para que el empresario agrario colabore y participe en programas de I+D con objetivos de producción, industrialización o comercialización, aplicando en sus explotaciones los resultados fruto de esta investigación.

Además, nos encontramos con una ventaja añadida, pues el movimiento cooperativo a través de sus organizaciones puede actuar de interlocutor ante los organismos oficiales al objeto de establecer las prioridades en la investigación agraria.

### ¥LAS INFRAESTRUCTURAS

La elevada dispersión de las explotaciones agrarias dificulta la creación de una adecuada red de infraestructuras de comunicación, energía eléctrica, sistemas de información, sistemas de riego, etc. que permitan la incorporación de tecnología, el desarrollo eficiente de las tareas agrarias y, de manera especial, la adaptación y respuesta rápida a las cada vez mayores exigencias del mercado.

Estos problemas se manifiestan con mayor intensidad en las pequeñas empresas, debido a sus reducidas posibilidades financieras para acometer de forma individual la construcción de determinadas infraestructuras.

Por ello, y si bien la solución a este problema pasa en gran medida por las actuaciones de la Administración, a ello también puede contribuir la creación de entidades de mayor dimensión que pudieran abordar, tanto las inversiones de forma colectiva, como las acciones informativas y reivindicativas necesarias para motivar su resolución.

No cabe duda que el desarrollo de las cooperativas y sus organizaciones representativas pueden contribuir en esa dirección. En este sentido Choi y Feinerman (1993) se refieren a las cooperativas agrarias israelíes que no sólo suministran todo tipo de inputs privados sino también públicos como carreteras, agua, etc.



### CONDICIONANTES HUMANOS

#### ¥EDAD DEL TITULAR DE LA EXPLOTACION

Del Censo Agrario de España de 1989 se deduce un elevado grado de envejecimiento de las personas titulares de las explotaciones agrarias (García, 1993). La actitud de las personas mayores no siempre es favorable al progreso (Desclaude y Tondut, 1979). Se puede señalar una mayor desconfianza respecto al asesoramiento agrícola, una reserva prudente hacia las innovaciones y una tendencia al patriarcado de los jóvenes, los cuales son, a veces, meros asalariados de los viejos y ven muy mermadas sus funciones directivas.

Según Schnitkey et al. (1991), la experiencia del jefe de la explotación está muy correlacionada con la edad, y para determinadas decisiones aquella puede sustituir a la información. Así, los empresarios de edad más avanzada demandan menos sistemas de información. Por otra parte, la mayor edad también se asocia con una menor voluntad para adoptar nuevas tecnologías de la información, y en particular las basadas en la informática. Batte et al. (1990) a partir de un estudio empírico concluyen que los agricultores de más edad muestran menos interés por los ordenadores, les encuentran menos utilidad y llevan a cabo menos aplicaciones con ellos.

La Secretaría General de Estructuras del MAPA (1995) argumenta que el problema del envejecimiento de la

población activa agraria constituye un factor de desequilibrio estructural que condiciona y limita el desarrollo del sector agrario. Por ello, para conseguir un modelo de empresa agraria dinámica y competitiva que apueste por el desarrollo rural es necesario contar con un capital humano cualificado y joven que, asuma el protagonismo de los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas exigencias de índole tecnológica, de mercado y medioambientales. A este respecto, consideramos que las cooperativas agrarias hacen más atractiva la actividad agraria para los jóvenes. Esto es así, pues los servicios que presta al socio se traducen en una disminución de la incertidumbre de la actividad agraria, a la vez que permiten superar el aislamiento del trabajo en la actividad agraria, situación nada atractiva para las nuevas generaciones de jóvenes agricultores.

#### ¥LA FORMACION PROFESIONAL

En la actualidad, el empresario agrario suele carecer de una adecuada formación que le permita desarrollar las funciones directivas para ser competitivo. Además, la reducida dimensión de la empresa no le permite disponer de la tecnoestructura de apoyo y, por lo tanto sus deficiencias son más acusadas (2). 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. Esta forma de actuar no parece la correcta para abordar los problemas planteados en un escenario cada vez más complejo y dinámico, pues exige a la empresa un enfoque basado en la dirección estratégica.

Diversos autores (Batte et al., 1990; Schnitkey et al., 1991 y Barceló et al., 1995) resaltan la importancia de la formación profesional de los agricultores para el acceso a las técnicas modernas de gestión. Asimismo, destacan la correlación entre el nivel de formación de los individuos, su productividad y su actitud hacia la innovación.

A este respecto hay que señalar que el principio de la educación es la "regla de oro" del cooperativismo, y que la





actividad formativa de las cooperativas es reconocida no sólo por los teóricos de este sistema, sino que, la legislación en materia de cooperativas de todos los países contempla la asignación de fondos a estos fines a partir de los beneficios obtenidos por la cooperativa (Aznar, 1986). Así, las cooperativas a través de cursos y seminarios pueden facilitar al agricultor los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus funciones como empresario (Montero, 1994).

### ¥EL CAPITAL HUMANO

La mecanización, la biotecnología, la mejor organización del trabajo y el avance de la empresa agraria en la cadena agroalimentaria (manipulación, envasado, transformación, etc.) dotan de nuevas características al mercado de trabajo agrario.

Así, se ha propiciado una reducción del empleo total generado por hectárea y una concentración del trabajo eventual en la plantación, recolección y manipulación, por ser éstas las faenas más difíciles de mecanizar en determinados cultivos (frutas, hortalizas y flores) y más concentradas en el tiempo (García y Langreo, 1995).

Los requerimientos elevados y concentrados del factor trabajo exigen a las empresas agrarias contratar mano de obra no cualificada que se ocupe de las tareas más penosas. Esta tendencia de recurrir a población marginal (extranjeros, estudiantes, etc.) para resolver las necesidades de mano de obra puntuales no beneficia al sector agrario por su baja cualificación y rendimiento.

Green y Dos Santos (1992) señalan que la especialización productiva y el progreso técnico tienden a externalizar funciones anteriormente integradas en el seno de una sola empresa. Esta tendencia a buscar el factor trabajo fuera de la organización se da con frecuencia en las grandes empresas debido a la complejidad de los problemas de coordinación e información. Ello les lleva a establecer relaciones de colaboración originando lo que se denomina "alianzas estratégicas" (Jorde y Trecee, 1989) o Aredes (Miles y Snow, 1986).



Este fenómeno, personificado en el cooperativismo debería darse con mayor frecuencia entre las pequeñas empresas agrarias para aumentar la rentabilidad en el uso del factor trabajo y por consiguiente su competitividad (3).

### CONDICIONANTES ECONOMICOS

#### ¥DIMENSION DE LAS EXPLOTACIONES

Frente a la diversidad del sector agrario español nos encontramos con la industria y la distribución que presentan un grado de heterogeneidad menor y un tamaño medio mayor, que aumenta a medida que se avanza por la cadena agroalimentaria en dirección al consumidor (Barceló et al., 1995)

La reducida dimensión de las explotaciones impide a la empresa agraria alcanzar las economías de escala que le permitan reducir sus costes de producción. Esta pequeña dimensión impide el acceso a las nuevas tecnologías y la especialización de las tareas, por lo que la empresa se resiente en el logro de sus objetivos. Además, y como consecuencia también de su pequeño tamaño, las empresas agrarias tienen escaso poder de negociación frente a proveedores, clientes y Administración.

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. Como señala Caldentey et al. (1994) el tamaño crítico para comercializar suele ser mayor que la dimensión crítica para

producir. Por tanto, parece aconsejable que las pequeñas empresas agrarias adopten estrategias de crecimiento interno o externo, basado en acuerdos de cooperación con otras empresas.

Además, las cooperativas propician un mayor dimensionamiento de las explotaciones agrarias por varios motivos. En primer lugar, por orientar al socio sobre los productos que ha de producir en su explotación y garantizarle su comercialización disminuyendo así el riesgo económico asociado a la misma (Caballer, 1995). En segundo lugar, porque le permiten externalizar determinadas tareas al ofrecerles una serie de servicios de comercialización (venta, investigación de mercados, lanzamiento de nuevos productos, promoción...) y producción (suministros, maquinaria, asesoramiento técnico...).

### ¥ NECESIDAD Y ROTACION DEL CAPITAL

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

Junto a la importancia de las tecnologías relacionadas con la producción a nivel de explotación agraria, hay que resaltar también todas aquellas que afectan tanto a la administración de las empresas (sistemas de información, formación, comunicación, etc.), como las que permiten avanzar hacia el consumidor final, en concreto, las relacionadas con la obtención de productos transformados y la gestión comercial.

La colaboración entre las empresas agrarias para adquirir y financiar los inputs en condiciones ventajosas, resulta de gran interés por los grandes volúmenes que adquieren.





Además, la adquisición de maquinaria en régimen cooperativo y la utilización compartida por los socios posibilita un mejor aprovechamiento de la misma (Montero, 1994).

### ¿EL ACCESO A INFORMACION

La información resulta vital para estas empresas dado el mayor grado de incertidumbre de la actividad agraria. Así, precisan información sobre: la disponibilidad de recursos, los factores climáticos, el comportamiento de los consumidores, la competencia, las nuevas tecnologías, la política agraria, etc. En esta dirección, Norton y Alwang (1995) resaltan que la mejora de los flujos de información es una de las claves para el desarrollo agrario.

Ante esta realidad y aunque estas organizaciones ya han incrementado la utilización de información como input en su proceso de producción (Batte et al., 1990), nos encontramos con la existencia de dificultades para acceder a información de calidad que les permita tomar las decisiones adecuadas para el logro de sus objetivos.

Consideramos que esta dificultad obedece a varias razones entre las que destacan: la escasa formación en dirección y administración de empresas, la escasa dimensión de la empresa agraria, lo que le impide disponer de los elementos humanos y materiales, la mayoría no disponen de sistemas de información basados en la contabilidad o estadísticas, y el gran distanciamiento al consumidor y a los principales centros de toma de decisiones.

Para mitigar esta situación, las cooperativas agrarias de comercialización pueden erigirse en un instrumento

intermedio o puente entre el mercado y el productor, transmitiendo a los socios la información del mercado que incide, por un lado en la demanda de especies y variedades y, por otro, en los requisitos de calidad, calibres, etc. (Rodríguez, 1985 y Aznar, 1986). Además, las cooperativas llevan a cabo un flujo informativo en sentido contrario, desde la empresa agraria hacia el consumidor. Éste está cada vez más interesado en la naturaleza de la oferta a nivel de producción y las innovaciones en la misma, y en especial, lo relacionado con las técnicas aplicadas en la producción (Siguán, 1993) por su relación con el control de residuos perjudiciales para la salud (Rodríguez y Soria, 1991).

Según Aznar (1986), las cooperativas agrarias de comercialización deben cubrir los siguientes cuatro huecos en temas informativos: a) la difusión de técnicas agrícolas, b) la difusión de los resultados obtenidos en sus campos de ensayo, c) la información sobre el mercado, y d) la información de contenido económico sobre la marcha de la cooperativa.

### CONDICIONANTES POLITICOS

De los distintos sectores de la actividad económica, el agrario es el que presenta un mayor grado de intervencionismo por parte de los poderes públicos. La justificación a este hecho la encontramos tanto en su importancia (generadora de bienes de consumo alimentario), en el medio natural sobre el que actúa (sujeta a factores aleatorios), y en las características de los principales agentes (empresas agrarias de escasa dimensión y consumidores).

Al objeto de aunar los intereses de las distintas partes implicadas, las diferentes administraciones desarrollan políticas en los ámbitos internacionales (Organización Mundial de Comercio), comunitarios (PAC), nacionales y regionales que condicionan intensamente a las empresas agrarias.

Los agricultores a través de los sindicatos agrarios y de las organizaciones representativas del cooperativismo agrario, tanto a nivel regional (federaciones), nacional (Confederación de



Cooperativas Agrarias de España) y comunitario (COGECA) pueden incidir en las decisiones tomadas en los distintos ámbitos.

Así, el COGECA y el COPA, como organizaciones representativas del sector agrario, son los interlocutores frente a las instituciones comunitarias para la defensa de las cooperativas y de los agricultores en general.

Por otra parte y como pone de manifiesto Caballer (1995), las cooperativas agrarias son un poderoso instrumento para la intervención del mercado en lo relativo a la concentración de la oferta. Este es el caso de las Organizaciones de Productores Agrarios dentro de la PAC. El análisis de estas organizaciones en la Unión Europea muestra claramente su gran importancia, dado que en el conjunto de Estados miembros las empresas reconocidas como tales están constituidas por cooperativas agrarias en más del 75% (Juliá, 1991).

A la vista de los condicionantes anteriormente expuestos y como señala Ballesteros (1991), mientras amplios sectores de la industria y los servicios realizan un control de su producción sin dejar apenas margen a la aleatoriedad, las empresas agrarias se enfrentan con muchos factores incontrolables.

Además, el paso desde la agricultura tradicional a la moderna con una alta especialización y orientación al mercado ha supuesto al empresario agrario una mayor dependencia del exterior, y en consecuencia, un incremento del riesgo en una triple vertiente: la de los factores productivos y comerciales y los del propio producto (Caldentey et al., 1994).





*Calidad Natural*  
Para El Mundo.

# XIV EXPO AGRO-ALMERIA

CENTRO DE EXPOSICIONES DE AGUADULCE DEL 25 AL 28 DE NOVIEMBRE DE 1998

La Agricultura almeriense confirma el mejor momento de su historia en el encuentro internacional más prestigioso de los últimos años. Expo Agro-Almería, dedica su edición del 98 a demostrar, en todos los mercados del mundo, que la producción de nuestros cultivos ha llegado a este nivel de competitividad potenciando una tecnología respetuosa con el entorno, la eficacia de la Industria auxiliar y, sobre todo, la calidad, el sabor y la naturalidad de sus productos.



Cámara Oficial de Comercio, Industria  
y Navegación de Almería

Conde Ofalia, 22 Telfs.: +34 950 23 44 33 • +34 950 23 46 39.  
Telefax: +34 950 23 48 50 • 04001 Almería





Consideramos que el empresario agrario asociado a una cooperativa vería reducido en gran medida el riesgo al que ha de enfrentarse en el desempeño de su actividad, y en especial los riesgos comerciales. Al comercializar en el seno de la cooperativa, el agricultor puede diversificar el riesgo operando con distintos productos y mercados, verá disminuido su riesgo económico derivado de la venta y el cobro y puede adoptar las estrategias de marketing que las empresas agrarias de forma individual difícilmente pueden aplicar (ver gráfico nº 1)

## LA DEMANDA DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

La necesaria orientación al mercado de las empresas agrarias implica aceptar los riesgos originados por los cambios en la demanda. Entre ellos destacan los relacionados con las nuevas tendencias en el consumo y la distribución, los cuales pasamos a desarrollar deteniéndonos en las razones por los que varían y, hasta qué punto, el empresario agrario a través de la integración en cooperativas agrarias puede dar respuesta a los mismos.

## TENDENCIAS EN EL CONSUMO

En la actualidad los consumidores deciden lo que los agricultores deben cultivar. Por ello, es necesario que el empresario agrario preste atención a las características del consumo de productos alimentarios, las motivaciones que inducen al consumidor a demandarlos y las razones por las que varían. Sólo así podrá planificar y dirigir sus acciones hacia la obtención de aquellos productos que mejor se adapten a las necesidades del consumidor.

Con el aumento del poder adquisitivo de amplios sectores de la población, el precio ha perdido importancia como factor determinante en la elección de los alimentos por parte de los consumidores, adquiriendo un mayor protagonismo la calidad (Salom et al., 1995). Esta menor sensibilidad al precio lleva consigo un desplazamiento de la competitividad hacia factores relacionados con un mayor conocimiento de la

GRAFICO Nº 1

## CONDICIONANTES Y RIESGOS DE LA EMPRESA AGRARIA, PROBLEMAS COMERCIALES Y COOPERATIVISMO



demanda y una mejor organización productiva y comercial (Barco, 1995).

Estos factores determinan unas tendencias en el consumo de alimentos que siguiendo a De la Jara (1988), Jahn (1991), Green y Dos Santos (1992), Fuentes y Soler (1994), Steenkamp (1997), Arcas y Ruiz (1997) y Arcas et al. (1997) podemos resumir en:

- Incremento del consumo de productos transformados con alto valor añadido (conservas, congelados, platos preparados y productos lácteos) y de calidad (sanos, frescos, naturales, nutritivos y sabrosos)

- Búsqueda de la diversidad y la diferenciación, lo que lleva a la sustitución de algunos alimentos por otros más novedosos y de mayor prestigio.

- Disminución del consumo de productos de alto contenido energético.

- Productos fáciles de preparar y consumir, de larga conservación, adaptables a diversas necesidades y, en formatos, cómodos y adaptados al tipo de familia.

- Productos con buena presentación e información sobre el contenido.

- Productos con buena relación calidad-precio.

También actualmente la capacidad de las empresas productoras para dar una respuesta rápida a la demanda cambiante del consumidor se configura como una ventaja competitiva. Esta acción rápida pasa por el conocimiento de las tendencias en el consumo, al que se accede mediante la investigación de







III SEMANA DE LA  
ALIMENTACION  
DE MADRID

*Semana de la  
Alimentación  
de Madrid*

*1999*

*del 18 al 22 de mayo  
Parque Ferial Juan Carlos I*

**IBERIA**  
Transportista Oficial

**UNICA**  
ASOCIACIÓN MADRILEÑA  
DE EMPRESARIOS  
DE ALIMENTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

**IFEMA**  
Feria de  
Madrid

Parque Ferial Juan Carlos I. 28042 Madrid • Apto. de Correos 67.067, 28080 Madrid • Tel.: 91 722 50 30 / 50 00. Fax: 91 722 57 91. ESPAÑA

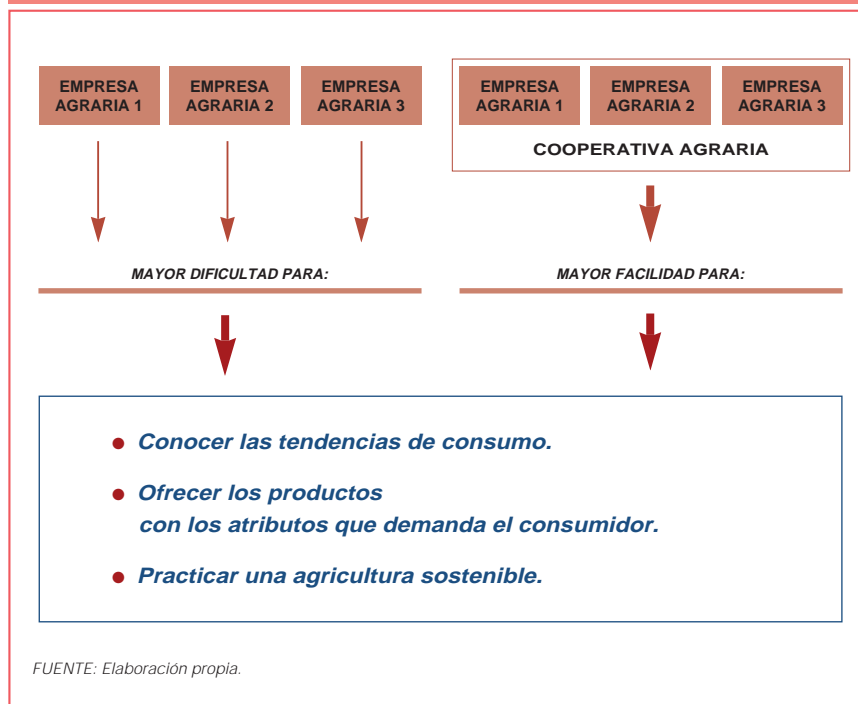


mercados, bien de manera directa o en colaboración tanto a nivel horizontal como vertical con otras empresas. Además, sólo un conocimiento anticipado de la evolución de la demanda permitirá a los empresarios agrarios introducir en sus estructuras de producción y comercialización los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas necesidades (Siguan, 1993).

Si la colaboración entre las empresas facilita el acceso a la información sobre las tendencias del mercado, esta misma colaboración es la que ha de posibilitar que las empresas desempeñen procesos de transformación y distribución que les permitan avanzar en la cadena de valor agroalimentaria. Ello les permitirá responder a las exigencias de unos consumidores que cada vez demandan productos de mayor prestigio, calidad, valores añadidos y respetuosos con el medio ambiente, mediante la práctica de una agricultura sostenible (gráfico nº 2).

GRAFICO Nº 2

## EMPRESA AGRARIA, CONSUMIDOR Y COOPERATIVISMO



### TENDENCIAS EN LA DISTRIBUCION

En la actualidad no basta con el conocimiento de la demanda a nivel de consumidor para que la empresa agraria mantenga o mejore su posición competitiva, sino que se hace también imprescindible conocer las tendencias de la distribución. Ello es así tanto por la capacidad de ésta para influir en los hábitos de consumo, como para adaptar las estructuras productivas y comerciales a las exigencias de la distribución (Barco, 1995) y, en concreto de la gran distribución (autoservicios, supermercados e hipermercados). Esta presenta la mayor cuota de participación en la distribución de productos agroalimentarios y exige cada vez más una adecuada organización productiva y comercial por parte de las empresas administradoras.

Con carácter general se detectan una serie de tendencias en la distribución de productos agroalimentarios, entre las que destacamos las siguientes (Muñoz, 1987 y 1988; Briz, 1990; Ramos, 1991; Rodríguez y Soria, 1991 y Hernández y Munuera, 1997): concentración y consiguiente aumento del

poder negociador frente a los productores; incremento del concepto del libre-servicio en detrimento de la tienda tradicional; incremento de la franquicia; incremento de la participación del capital extranjero; internacionalización de las decisiones estratégicas, y fuerte proceso de innovación tecnológica.

Otra tendencia que se observa en la distribución alimentaria es que mientras los productores practican estrategias de integración hacia adelante para captar valor de la cadena alimentaria, cada día es mayor el número de mayoristas que se abastecen en parte con sus propias producciones (Barco, 1995). Ello es posible, porque las barreras de entrada al sector agrario son bajas mientras que las de salida son más elevadas. Además, con el desarrollo de la gran distribución se ha producido un cambio en el poder de negociación y en las funciones tradicionales que fabricantes y distribuidores han venido desarrollando.

En cuanto al poder de negociación, asistimos a un fuerte desplazamiento desde el productor al distribuidor. Res-

pecto a las funciones, los productores deben adaptar su estrategia comercial (logística, promoción, etc.) al asumir, en parte, funciones antes reservadas al detallista (almacenamiento y reposición de los productos), y ceder otras hasta ahora realizadas por ellos (política de marcas y promoción) a través de las marcas del distribuidor.

Por ello, resulta clave que las empresas agrarias adapten sus estrategias a las de la gran distribución, para dar respuesta a las exigencias que imponen tanto de tipo técnico como organizativo (Ramos, 1991). Las exigencias técnicas se concretan en el tamaño de los pedidos, garantías de regularidad en cantidades y calidades, amplia gama de productos, precios ajustados, servicios incorporados, plazos amplios de pago... (Ramos, 1991; Méndez, 1993; Crespo, 1994; y Siguan 1995). En cuanto a las exigencias organizativas, Barco (1995) manifiesta que con la nueva distribución el precio ha cedido el protagonismo a otros factores, como la tecnología, el servicio y las actividades de marketing.





# EL KAKI

## Dulce Pasión



El Kaki clásico tiene un color rojo tan intenso como su sabor, dulce y sabroso. Se come al natural con una cucharilla, o también en macedonias, batidos y ricos postres.



El Persimon es un kaki más duro y de color anaranjado, que se conserva mejor y se puede comer con cuchillo y tenedor. Puede servirse en gajos, en ensaladas o en tartas, multiplicando las posibilidades de disfrutarlo.

### Marcas Asociadas



GENERALITAT VALENCIANA  
CONSELLERIA D'AGRICULTURA, PESCA I ALIMENTACIÓ



Carrer Monfort, 1-ent.  
46010 València  
Tel. 96-393 85 00  
Fax 96-393 85 43



Ante la imposibilidad de las empresas agrarias para dar respuesta a las tendencias del consumo y la distribución de forma individual, consideramos que una solución es su integración horizontal a nivel de producción-transformación-comercialización. 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. Junto a la integración horizontal, la colaboración vertical con los distribuidores para la adopción de estrategias comerciales conjuntas (lanzamiento de nuevos productos, acciones de publicidad y promociones o aplicación de las modernas técnicas de merchandising) permitirá una mejora de la eficiencia del sistema agroalimentario en beneficio del consumidor (gráfico nº 3).

## AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGRARIA A TRAVES DEL ASOCIACIONISMO

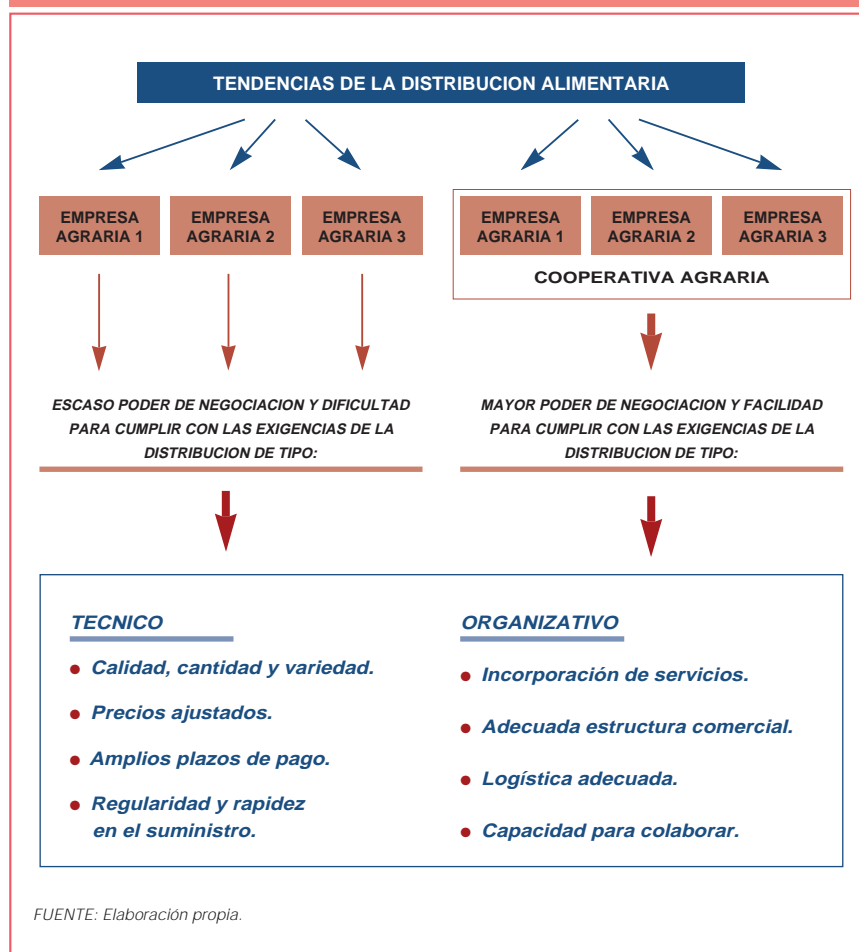
Los escasos modelos existentes sobre competitividad en agricultura resaltan el alto poder explicativo de los precios y su determinación a partir de variables externas a la empresa tales como la dotación de factores de producción y la tecnología. Las limitaciones de estos modelos para explicar la competitividad agraria aún son mayores al comprobar que en el comercio agrícola cabe una cierta diferenciación del producto (Aldanondo y Florido, 1995).

De este modo y tras considerar los condicionantes expuestos en los apartados anteriores, las empresas agrarias se encuentran con dificultades para acceder a fuentes de ventaja competitiva (gráfico nº 4). De este gráfico se desprende que tanto las condiciones estructurales y políticas derivadas de los aspectos económicos del país (dimensión externa), como las condiciones estructurales y estratégicas que conforman las competencias básicas de las empresas agrarias, presentan grandes deficiencias que merman su capacidad para competir.

Siendo todos importantes, coincidimos con Bueno (1995) cuando afirma que en el actual entorno competitivo,

GRAFICO Nº 3

## EMPRESA AGRARIA, DISTRIBUCION Y COOPERATIVISMO



son los factores intangibles los que cobran mayor importancia en la mejora de la competitividad. Entre estos factores destacamos por su importancia los relacionados con las actitudes estratégicas, la capacidad de dirección, la capacidad para colaborar y la calidad de las actividades de marketing.

Por otra parte, si consideramos los elementos del entorno que determinan la intensidad de la competencia en un sector (Porter, 1987), es indudable que la combinación de estos factores en el sector agrario conlleva un alto nivel de competencia.

Ello es así debido fundamentalmente a la fuerte rivalidad de los competidores actuales ocasionada por elevadas barreras de salida, la fácil entrada de competidores potenciales, por las pequeñas barreras de entrada; la ame-

naza de productos sustitutos con mayor valor añadido, y el elevado poder de negociación de proveedores y clientes, como consecuencia de su elevada concentración.

Las empresas agrarias, por los condicionantes indicados y de forma especial por su reducido tamaño, difícilmente pueden llevar a cabo de forma individual estrategias tendentes a lograr las 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 las de diferenciación vía marketing. Estas últimas son consideradas como las estrategias genéricas adecuadas para sectores maduros como el agrario (Menguzzato y Renau, 1991; Aldanondo y Florido, 1995; y Munuera y Rodríguez, 1998).





# Aún queda espacio para los buenos negocios

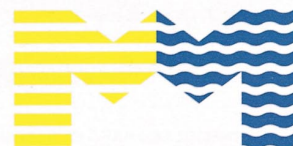


LA UNIDAD ALIMENTARIA DE MERCAMADRID concentra, en sus 176 hectáreas, a las empresas líderes de la comercialización agroalimentaria.

LA UNIDAD ALIMENTARIA MERCAMADRID ofrece los servicios necesarios para que las empresas aquí establecidas cumplan puntualmente sus objetivos: hacer llegar a más de 9.000.000 de consumidores, productos de la pesca, frutas y hortalizas, en condiciones inmejorables.

LA UNIDAD ALIMENTARIA MERCAMADRID incorpora un nuevo MERCADO CENTRAL DE CARNES con una superficie de 40.000 m<sup>2</sup> construidos para desarrollar la oferta alimentaria de productos cárnicos.

Más de 18.000 usuarios se dan cita diariamente en MERCAMADRID para hacer buenos negocios; aproveche esta ocasión única... y ocupe su lugar.



**mercamadrid, s.a.**  
*La calidad del mercado*

Mercados Centrales de Abastecimiento de Madrid  
Ctra. Villaverde a Vallecas (602) km 3,800  
Tel.: 785 50 13 - Fax: 786 00 99 - 28018 Madrid  
INTERNET: <http://www.ibm.es/mercamadrid/>  
e.mail: [mercamadrid@ibm.net](mailto:mercamadrid@ibm.net)



CUADRO Nº 1

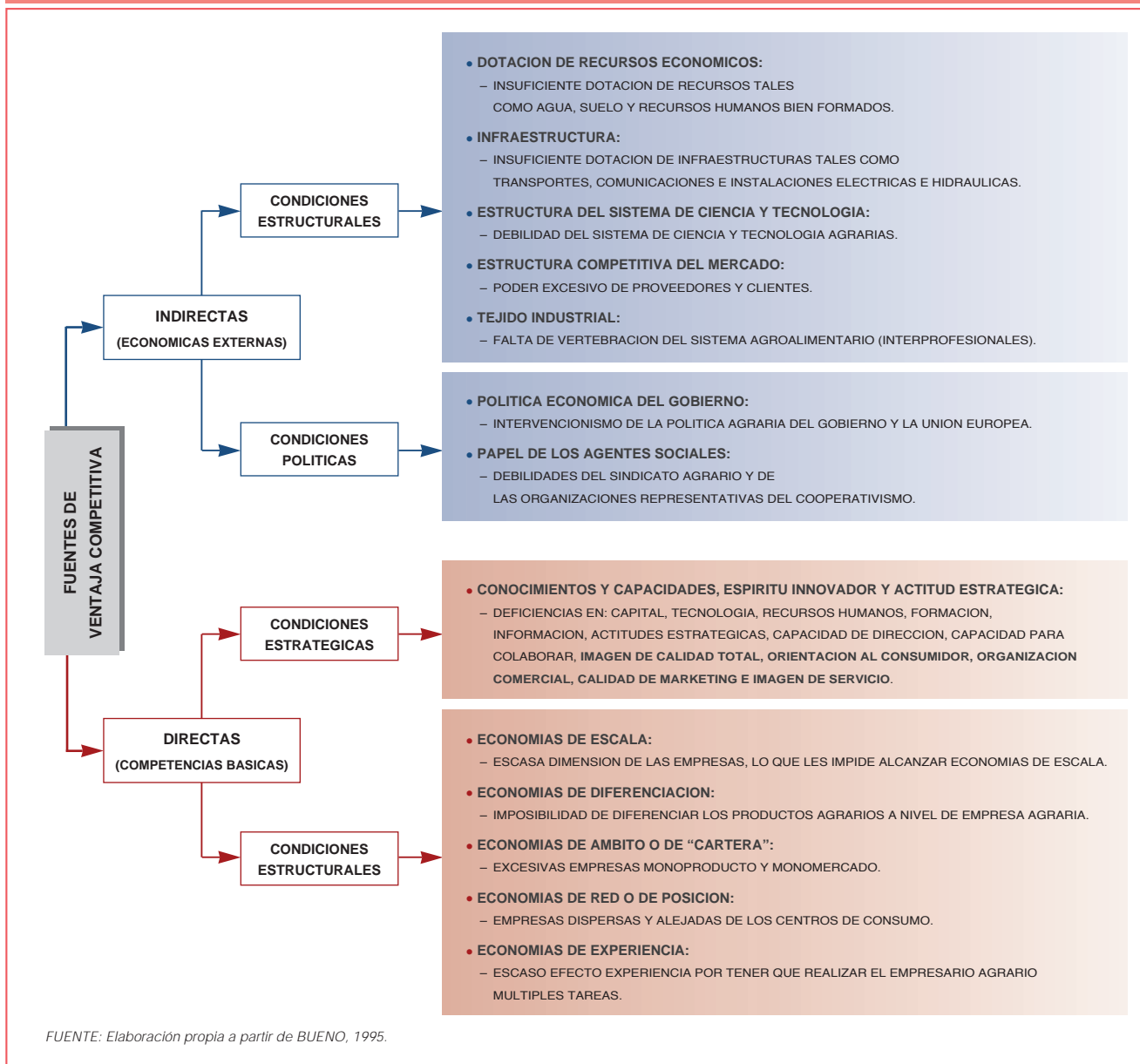
## FACTORES QUE AFECTAN A LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGRARIA Y POTENCIALES ACCIONES DE LAS COOPERATIVAS PARA MEJORARLA





GRAFICO Nº 4

## PROBLEMATICA DE LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS AGRARIAS



Consideramos que la opción más viable al alcance de las empresas agrarias para mejorar su competitividad es el recurso a la integración horizontal mediante la creación de cooperativas agrarias. A pesar de los condicionantes apuntados, la incertidumbre que implican y las tendencias en la demanda, las empresas asociadas en cooperativas agrarias podrán desarrollar las estrategias que les permitan acceder a ventajas competitivas, entre las que destacan

las relacionadas con el marketing y así hacer frente a los problemas comerciales y satisfacer mejor las exigencias de la distribución y del consumidor final. Además, mediante la cooperación podrán adoptar mejores posiciones respecto a las fuerzas exteriores, en base al incremento en el poder de negociación que adquieren frente a proveedores y clientes y la creación de barreras que impidan la entrada de nuevos competidores.

### CONCLUSIONES

Los cambios que ha experimentado el entorno, entre los que destacan la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y los rápidos cambios en el consumo están distanciando cada vez más a la empresa agraria del consumidor. Este distanciamiento es tanto físico como de adecuación entre la oferta y la demanda y afecta de forma negativa tanto a la competitividad de la empresa agraria como al propio consumidor.





El espacio entre la empresa agraria y el consumidor es ocupado por un entramado de empresas que realizan múltiples funciones generadoras de valor para acercar y adecuar la oferta a la demanda cada vez más exigente del consumidor. Estas empresas conforman lo que se denomina subsistema agroindustrial y de distribución y que junto al agrario y de consumo forman lo que se conoce como sistema agroalimentario. Esto hace que el análisis de la relaciones de intercambio que lleva a cabo la empresa agraria haya que abordarlo dentro de un contexto mucho más amplio que viene definido por los agentes del sistema agroalimentario, con los que adopta posturas tanto competitivas como complementarias y, donde el denominador común de la relación es la situación de inferioridad de las empresas agrarias frente al resto.

La existencia de estas interrelaciones aconseja conocer las principales características de los participantes de los diferentes subsistemas. A nivel del consumidor hay que resaltar los cambios en las tendencias del consumo que lleva a demandar productos diferenciados, de alto valor añadido, prácticos, sanos, respetuosos con el medio ambiente y de buena relación calidad-precio. Por parte de las empresas transformadoras y especialmente las de distribución destacan los cambios tecnológicos experimentados, la concentración

y el incremento del poder de negociación, lo que les lleva a imponer grandes exigencias tanto de tipo técnico como organizativo. En cuanto a la empresa agrarias hay que señalar el elevado número de condicionantes tanto de tipo técnico, como humano, económico y político a los que se enfrentan. Estos incrementan la complejidad e incertidumbre de los intercambios y dificultan la adopción de estrategias de forma individual que les permita mejorar su competitividad.

Ante esta situación hemos planteado un conjunto de argumentos para que la cooperación se configure como una de las mejores opciones de las empresas agrarias para superar sus limitaciones, acortar la distancia al consumidor, orientarse al mercado adecuando la oferta a la demanda y en última instancia mejorar su competitividad. Esto es así, pues las cooperativas reducen el riesgo de la actividad agraria mediante la prestación de una serie de servicios a sus socios; pueden desarrollar las acciones comerciales que las empresas agrarias no pueden abordar de forma individual, cumpliendo así con las exigencias de la distribución y del consumidor; y permiten a la empresa agraria mejorar su posición frente a las fuerzas competitivas (cuadro nº 1).

Es decir, la cooperativa mejora el poder de negociación de la empresa agraria frente al resto de agentes del sis-

tema y en última instancia pueden llegar a integrarlos acercándose mucho más al consumidor y capturando un mayor valor añadido del sistema agroalimentario. □

### **NARCISO ARCAS LARIO**

Ingeniero Agrónomo. Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Murcia.

### **JOSE LUIS MUNUERA ALEMAN**

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Murcia.

### **NOTAS**

(1) En este sentido, Juliá y Server (1992) señalan que las primeras organizaciones agrarias de tipo cooperativo datan de la Edad Media y tenían como objetivo el suministro de agua para riego.

(2) A este respecto y basándose en el Censo Agrario de 1989, Colino (1993) señala que sólo el 1,5% de los jefes de explotación han recibido algún tipo de formación profesional, entre los que se encuentran tanto la enseñanza reglada como cursillos de especialización técnico-profesional con una duración mínima de dos semanas.

(3) En este sentido, Arcas (1996) considera a las cooperativas agrarias de comercialización como un tipo especial de alianza estratégica o alianza de co-marketing, según la terminología utilizada por Bucklin y Sengupta (1993).





### BIBLIOGRAFIA

- ARCAS LARIO, N. La Cooperación de las Empresas Agrarias para Desarrollar Acciones de Marketing. Tesina de Tercer Ciclo. Universidad de Murcia, 1996.
- ARCAS LARIO, N. y RUIZ DE MAYA, S. La Comercialización de Frutas y Hortalizas en el Entorno Internacional. Distribución y Consumo, 1997b, n1. 35, pp. 55-89.
- ARCAS LARIO, N., RUIZ DE MAYA, S. y HERNANDEZ ESPALLARDO, M. Los compradores de productos hortofrutícolas: Identificación de grupos a partir de los beneficios buscados. Investigación Agraria. Economía, 1998, Vol. 12, nº. 1, 2 y 3, pp. 231-245.
- ALDONONDO OCHOA, A. M. y AVELLA REUS, L. Políticas Comerciales y Productividad en Agricultura: el Caso de los Sectores de Tomate y Plátano en Canarias. II Congreso Nac. de Economía y Sociología Agraria. Valencia, 1995.
- ALDANONDO OCHOA, A. M. y FLORINDO DE LA NUEZ, C. El Concepto de Competitividad y su Aplicación en el Sector Agrario. II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agraria. Valencia, 1995.
- ALONSO PEREZ, M. El Mundo Rural, el Agroturismo y el Desarrollo Territorial. Ciriéc-España, 1993, n1. 15, pp. 109-126.
- AZNAR ENGUIANOS, A. La Información, Formación y Participación en el Seno de las Cooperativas y S.A.T. Revista de Est. Agrosociales, 1986, nº 135.
- BARCELO, L.V. COMPES, R., GARCIA ALVAREZ COQUE, J.M. y TIO, C. Org. Económica de la Agricultura Española. Adaptación de la Agricultura Española a la Normativa de la UE: Fund. Alfonso Martín Escuder. Madrid, 1995.
- BARCO, E. Frutas y Hortalizas. Distribución y Consumo, 1995, nº 22.
- BATTE, M. T., JONES, E. y SCHNITKEY, G. D. Computer Use by Ohio Commercial Farmers, American Journal of Agric. Economics, november, 1990.
- BRIZ ESCRIBANO, J. Publicidad en el Sistema Agroalimentario. Un Análisis Comparativo Internacional. Madrid: Mundi-Prensa, 1990.
- BUENO CAMPO, E. La Competitividad en la Empresa: Un Enfoque de Organización y una Referencia a España, Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, 1995, n1 13, pp. 5-15.
- BUCKLIN, L. P. Y SENGUPTA, S. Organizing Successful Co-Marketing Alliances, Journal of Marketing, 1993, Vol. 57, April, 32-46.
- CABALLER MELLADO, V. El Asociacionismo y la Vertebración del Sistema Agroalimentario. Ponencia presentada en el II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agrarias. Valencia, 1995.
- CALDENTEY ALBERT, P. y GOMEZ MUÑOZ, A.C. Economía de los Mercados Agrarios. Madrid: Mundi-Prensa. Madrid, 1993.
- CALDENTEY ALBERT, P., HARO GIMENEZ, T., TITOS MORENO, A. y BRIZ ESCRIBANO, J. Marketing Agrario. Madrid. Mundi-Prensa, 1994.
- CAPARROS NAVARRO, A. y DE LA JARA AYALA, F. Manual de Gestión de Cooperativas Agrarias. Madrid, MAPA, 1991.
- CHOI, E.K. y FEINERMAN, E. Producer Cooperatives, Input Pricing and Land Allocation. Journal of Agricultural Economics, 1993, Vol. 44, nº. 2.
- COLINO SUEIRAS, J. Actividades Productivas y Organización de los Mercados: Sector Agrario, en GARCIA DELGADO, J. L. Lecciones de Economía Española. Madrid, Cívitas, 1993, pp 169-173.
- CRESPO ALBELDA, J.A. La Red MERCASA de Unidades Alimentarias en la Moderna Distribución Comercial. El Boletín, 1994, nº. 16, pp. 22-26.
- DE LA JARA AYALA, F. La Comercialización Agroalimentaria en España. Madrid: MAPA, 1988.
- DE MIGUEL, Mª.D., CASES, B. y MOYA, I. La Variación de las Rentas en Producc. Hortofrutícolas Mediterráneas. Investigación Agraria: Economía, 1994, Vol. 9, n1. 1, pp.95-111.
- DESCLAUDE, G. y TONDUT, J. La Empresa Agraria y su Gestión. Madrid: Mundi-Prensa, 1979
- FUENTES, C. y SOLER, M. Alimentación en España. El Boletín, 1994, nº. 15.
- GARCIA AZCARATE, T. y LANGREO NAVARRO, A. Evolución de la Demanda del Trabajo Agrario. El Boletín, 1995, n1. 22, pp. 19-26.
- GARCIA BARTOLOME, J. M. El Final del Campesinado?. El Boletín, 1993, nº. 5, pp. 31-37.
- GREEN, R. H. y DOS SANTOS, R. R. Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario. Revista de Est. Agrosociales, 1992, nº. 162.
- HERMOSILLA, A. y SOLA, J. Cómo Cooperar. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Industria, 1990.
- HERNANDEZ ESPALLARDO, M. Y MUNUERA ALEMAN, J. L. Consideraciones sobre la Competitividad de la Empresa de Comercialización Hortofrutícola. Distribución y Consumo, 1997, n1. 35, pp. 92-107.
- IGLESIAS, A. La Influencia del Cambio Climático en los Cultivos. El Boletín, 1995, nº. 21, pp. 16-24.
- JAHN, H-H. Ajustes Estratégicos de las Empresas Agroalimentarias. Revista de Estudios Agro-Sociales, 1991, n1. 157, pp. 33-63.
- JORDE, T. M. y TREECE, D. J. Competition and Cooperation: Striking the Right Balance. California Manag. Review, 1989, Vol. 31, n1. 3, pp. 25-37.
- JULIA IGUAL, J. F. El Cooperativismo Agrario ante el Reto Europeo. Economía y Sociología del Trabajo, 1991, nº. 12, pp. 25-37.
- JULIA IGUAL, J. F. y SERVER IZQUIERDO, R. J. Agricultural Co-Operative Societies in Spain and the E. C. Agricul. Tropica et Subtropica, 1992, nº 25.
- KOHLS, R. L. y UHL, J. N. Marketing of Agricultural Products. New York: MacMillan Publishing Company, 1985.
- MAPA. El Relevé Generacional en el Campo. El Boletín, 1995, nº. 21.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management. Barcelona: Ariel, 1991.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. Organizations: New Concepts for New Forms, California Management Review, 1986, Vol. 28, n1. 3, pp. 62-73.
- MONTERO GARCIA, A. Funciones Económicas de las Entidades Asociativas Agrarias. El Boletín, 1994, nº. 13, pp. 43-53.
- MUNUERA ALEMAN, J. L. y MARTIN FERNANDEZ, M. Las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas. Papeles de Economía Española, 1989, nº 7, pp. 188-201.
- MUNUERA ALEMAN, J. L.; ARCAS LARIO, N., GARCIA PEREZ DE LEMA, D.; HERNANDEZ ESPALLARDO, M.; MARTIN FERNANDEZ, M.; MEROÑO DERDAN, A. L. y RUIZ DE MAYA, S. Estudio sobre las Entidades Asociativas Agrarias de Comercialización de la Región de Murcia. Murcia: Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia, 1997.
- MUNUERA ALEMAN, J. L. Y RODRIGUEZ ESCUDERO, A.I. Marketing Estratégico: Teoría y Casos. Madrid, Pirámide, 1998.
- MUÑOZ GALLEGU, P. A. El Papel del Marketing en el Sistema Agroalimentario. Revista de Estudios Agrosociales, 1987, nº. 139, pp. 181-207.
- MUÑOZ GALLEGU, P. A. Desarrollo de la Competencia en la Distribución Europea. El caso Español. ICE, 1988, nº. 658, pp. 155-167.
- NORTON, G. W. y ALWANG A. Economía del Desarrollo Agrario. Madrid, Mundi-Prensa, 1995.
- PORTER, M. E. Ventaja Competitiva. Mexico: CECSA, 1987.
- RAMOS LEAL, F. Estrategias de la Distribución Alimentaria: Perspectivas para el Sector Hortícola Español. Revista de Est. Agrosociales, 1991, nº. 157.
- RODRIGUEZ BARRIO, J. E. La Comercialización y el Marketing Agrario: Aspectos Conceptuales e Implicaciones de las Cooperativas de Comercialización. Valencia: Cajas Rurales, 1985, pp. 243-247.
- RODRIGUEZ ZUÑIGA, M. y SORIA, R. La Articulación de las Diferentes Etapas del Sistema Agroalim. Europeo. Rev. de Est. Agro-Sociales, 1991, nº. 157.
- SALOM SALOM, F., SANZ BELLVER, J. y SIGUAN BOEHMER, A. La Producción, el Comercio y el Consumo Mundial de Frutas y Hortalizas, en ALDANONDO, A. Mª. et al.: Nuevas Políticas para el Sector Hortofrutícola. Valencia: Generalitat Valenciana. Conselleria. D'Agricultura. 1995, pp 13-44.
- SCHNITKEY, G. D., BATTE, M. T. y JONES, E. Farm Accounting Systems and Information Usage. Review of Agricultural Economics, 1991, Vol. 13, nº. 1.
- SIGUAN BOEHMER, A. El Consumo Futuro de los Productos Hortofrutícolas. El Boletín, 1993, n1. 6, pp. 24-37.
- SIGUAN BOEHMER, A. Comercialización. El Poder de la Distribución en la Cadena Hortofrutícola. Distribución y Consumo, 1995, nº. 22, pp. 115-125.
- STEENKAMP, J. B. E.M. Dynamics in Consumer Behavior with Respect to Agricultural and Food Products, en WIERENGA, TILBURG, A. GRUNERT, K, STEENKANP, J.B.E.M. Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World. Kluwer Academic Publishers, 1997, pp. 143-188.

