



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS EN  
TIEMPOS DE CRISIS: LOS MERCADOS  
INTERNACIONALES PARA LAS  
EMPRESAS HORTOFRUTÍCOLAS.**

Autor: José Miguel Sánchez de Ibargüen Moreno

Directora: María Luisa Blázquez de la Hera.

Madrid

Abril 2014

José Miguel  
Sánchez de  
Ibargüen Moreno



**ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS EN TIEMPOS DE CRISIS: LOS MERCADOS  
INTERNACIONALES PARA LAS EMPRESAS HORTOFRUTÍCOLAS.**

**Resumen.-**

Mediante este trabajo se pretende incentivar a las empresas hortofrutícolas españolas a llevar a cabo un proceso de internacionalización como solución a la crisis a la que se enfrenta el sector, acosado por multitud de amenazas. En primer lugar, se expondrán las causas que nos obligan a llevar a cabo un proceso de internacionalización para posteriormente, desarrollar un análisis estratégico centrado en el mercado ruso, que permitirá no solo la supervivencia del sector sino su transformación como una de las bases de la economía española.

**Palabras clave.-** Exportación, hortofrutícola, mercados, Rusia, estrategia, internacionalización.

**Abstract.-**

The aim of this work is to encourage Spanish horticultural companies to carry out an internationalization process as a solution to the crisis that the sector is facing, beset by a multitude of threats. First, we will explain the reasons for carrying out a internationalization process to subsequently develop a strategic analysis focused on the Russian market, allowing not only the survival of the sector but its transformation as a pillar of the Spanish economy.

**Keywords. -** Exports, horticultural, markets, Russia, strategy, internationalization.

## **LISTA DE ABREVIATURAS.**

CEE	Comunidad Económica Europea.
BRIC	Brasil, Rusia, India and China.
EBA	Everything but Arms.
CEI	Comunidad de Estados Independientes.
FEPEX	Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, flores y plantas vivas.
ICEX	Instituto de Comercio Exterior.
INE	Instituto Nacional de Estadística.
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade.
MAGRAMA	Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
MECC	Ministerio de Economía y Competitividad.
MESS	Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
OMC	Organización Mundial del Comercio.
PAC	Política Agraria Común.
PMA	Países menos adelantados.

PSM	Países socios mediterráneos.
SPM	Sistema Preferencias Generalizadas.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.
U.E	Unión Europea.
VER	Voluntary export restraint.
WTO	World Trade Organization.

## Índice.

1.	Introducción. ....	9
1.1	Justificación y antecedentes del tema. ....	9
1.2	Objetivos principales y secundarios. ....	11
1.3	Metodología de investigación. ....	12
2.	Marco teórico: Internacionalización empresarial de una empresa hortofrutícola. ...	13
2.1	Delimitación y clasificación. ....	13
2.2	El sector hortofrutícola en España. ....	16
2.3	La política agrícola Común (PAC). ....	20
2.4	Políticas y bloques comerciales. ....	21
2.5	Tendencias de los mercados agrarios mundiales. ....	30
3.	Causas y razones para llevar a cabo el proceso de internacionalización. ....	38
4.	Análisis estratégico. ....	45
4.1	Análisis DAFO ....	46
4.2	Evaluando la estrategia: la tabla de valor ADDING.....	47
4.3	Análisis de la ventaja competitiva de España- Modelo del Diamante de Porter. 49	
4.4	Eligiendo el mercado objetivo: el Modelo de Wood y Robertson.....	57
4.5	Rol de la empresa y forma de entrada en el mercado. ....	65
4.5.1	Perfil participante. ....	66
4.5.2	Perfil adaptador. ....	68
4.5.3	Perfil Creador. ....	69

5. Conclusiones.....	73
6. Bibliografía.....	75
6.1 Artículos.....	75
6.2 Estadísticas.....	79
6.3 Libros.....	79
6.4 Tesis.....	81
6.5 Webgrafía.....	81
7. Anexo.....	84
7.1 Breve evolución histórica de la PAC.....	84
7.2 Principales características de la OMC.....	85
7.3 Otros grandes bloques comerciales.....	86
7.4 Legislación Anti-subsunción de la Unión Europea.....	87

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Evolución superficie agrícola en España. ....	13
Ilustración 2: Superficie total cultivada 2008.....	14
Ilustración 3: Macro-magnitudes agrarias en precios básicos. (Millones de euros).....	15
Ilustración 4: Evolución de la producción de frutas y hortalizas en España. (Miles de toneladas).....	16
Ilustración 5: Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas. Crecimiento respecto al año anterior (%) y tendencia extrapolar (línea).....	17
Ilustración 6: Exportación de bienes y servicios sobre PIB (%). ....	18
Ilustración 7: Evolución del gasto de la PAC 1980-2020 en precios corrientes. ....	20
Ilustración 8: Tipos de bloques económicos.....	26
Ilustración 9: Exportaciones de países no U.E de naranjas y clementinas, concesión arancelaria y periodo de entrada. ....	29
Ilustración 10: Principales sectores y participación total sobre cooperativas. ....	34
Ilustración 11: Evolución contratación por sector económico 2007-2011.....	34
Ilustración 12: Evolución cooperativismo español 2006-2011. ....	35
Ilustración 13: Evolución % de facturación top 20 cooperativas/total.....	36
Ilustración 14: Ranking de las 20 cooperativas más importantes del grupo del Sur de la UE.....	36
Ilustración 15: Ranking 10 mayores retailers del mundo. ....	36
Ilustración 16: Obstáculos proceso de internacionalización. ....	42
Ilustración 17: Análisis DAFO.....	46
Ilustración 18: Diamante de Porter.....	50
Ilustración 19: Evolución consumo de frutas y hortalizas en España. ....	53



Ilustración 20: Ejemplo de clúster de fruta en Lleida.....	54
Ilustración 21: Modelo de Wood y Robertson. ....	57
Ilustración 22: PIB per cápita en U.S \$. ....	59
Ilustración 23: Distribución del comercio por productos. ....	60
Ilustración 24: Evolución del consumo. ....	60
Ilustración 25: Fortalezas y debilidades. ....	64
Ilustración 26: Metodología de crecimiento en mercados internacionales.....	65
Ilustración 27: Métodos de entrada según control y riesgo. ....	68
Ilustración 28: Tipo de entrada. ....	69
Ilustración 29: Ventajas e inconvenientes de una <i>joint venture</i> . ....	70
Ilustración 30: Objetivos consorcio de exportación. ....	71
Ilustración 31: Ventajas e inconvenientes perfil asimilador.....	72

# **1. Introducción.**

## **1.1 Justificación y antecedentes del tema.**

El principal motivo que me ha llevado a elegir este Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas ha sido la decisión de vincular la formación recibida en la Universidad con el sector hortofrutícola, y en especial su componente de comercio exterior.

Los productos hortofrutícolas han sido la base de la alimentación mediterránea durante generaciones, dieta que fue declarada en el año 2010 Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. Tradicionalmente, ha sido la base económica del sector primario español, encontrándose siempre a la vanguardia. Sin embargo, en la actualidad, el sector hortofrutícola se encuentra en una posición difícil, principalmente por la abundante oferta de terceros países y presión en los precios que ejerce la gran distribución. A pesar de haber alcanzado un elevado nivel de competitividad gracias a la calidad de sus productos y el servicio prestado, ciertas debilidades como el reducido tamaño de las empresas o la nula diversificación empresarial han llevado al sector a una posición compleja.

El sector hortofrutícola abarca una gran diversidad de productos estando presente en la gran mayoría del territorio nacional e internacional. Por lo tanto, se trata de unos de los sectores más significativos de la economía española.

. La expansión hortofrutícola española cuenta con una gran tradición e importancia debido a la elevada competitividad de nuestros productos en los mercados exteriores, por su calidad y servicio principalmente. De hecho España es el mayor exportador europeo y es el mayor productor hortofrutícola tras Italia. Sin embargo, casi el total de estas exportaciones va a la Unión Europea. Por lo tanto, el acceso de los productos hortofrutícolas a otros mercados como Japón o Rusia es prácticamente nulo.

Por otro lado, la drástica presión para reducir precios que están imponiendo las grandes cadenas de distribución – en ocasiones por debajo del coste de producción- está provocando el paulatino abandono de la actividad agrícola y por ende, del medio rural.

El campo español necesita reinventarse de nuevo- a pesar de la modernización sufrida en los últimos veinte años y la competitividad ganada – ya que no puede depender eternamente de las subvenciones y de las exportaciones a Europa. Es más, en coyunturas económicas como la actual, se pone en evidencia la necesidad de diversificar el negocio hacia otras regiones del mundo. Además, la privilegiada posición de la que goza España en Europa, se encuentra amenazada por la paulatina introducción de productos procedentes de terceros países. Si bien es cierto que los precios interiores en la Unión Europea se aproximan cada vez más a los precios internacionales<sup>1</sup>, la liberalización total aún no se ha producido. Además, las negociaciones que se están llevando a cabo en la Ronda de Doha (OMC) se están centrando en reducir las barreras al comercio.

Por lo tanto, este fenómeno produce un contexto en el que las estrategias de cada empresa se multiplican, siendo una de las más relevantes la internacionalización empresarial, es decir, la decisión de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una forma compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial (VILLARREAL, 2005).<sup>2</sup>

En conclusión, las empresas hortofrutícolas se encuentran en una encrucijada que definirá su futuro debido principalmente a las tendencias agrícolas mundiales – liberalización- y el oligopolio que supone la gran distribución. Por lo tanto, la apertura a los mercados internacionales resulta imprescindible para garantizar la existencia futura del sector y evitar el abandono del medio rural.

---

<sup>1</sup> Ver evolución de la Política Agraria Común en el Anexo.

<sup>2</sup> Villarreal, Oskar. “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. *Departamento de Economía Financiera UPV*, <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>, accedido 1 de abril de 2014.

## **1.2 Objetivos principales y secundarios.**

El objetivo principal de este trabajo es dar una visión global del sector hortofrutícola español con la finalidad de definir un plan estratégico de exportación, profundizar en las oportunidades y amenazas que desafían al sector y fomentar la apertura de las empresas españolas a los mercados internacionales. Mediante la internacionalización empresarial, se pretende no solo hacer frente a la crisis en la que se encuentra inmersa el sector sino también superar los retos que le esperan en el futuro.

En primer lugar, se va a realizar un análisis detallado del sector hortofrutícola español y de las tendencias agrícolas de los mercados internacionales. Mediante esta aproximación teórica, se extraerán conclusiones que nos servirán para definir la estrategia a seguir en el proceso de internacionalización.

En segundo lugar, se procederá a definir las principales causas y razones que nos van a llevar a internacionalizar la empresa así como los inconvenientes que esta conlleva. Se expondrá como un proceso de internacionalización mejora la competitividad de las empresas hortofrutícolas ante las amenazas de terceros países.

Por último, y parte fundamental del trabajo, se realiza un análisis estratégico sobre el mercado elegido. Para ello, se analiza la ventaja competitiva del sector, las oportunidades del mercado de destino así como la forma de entrada en el mismo. Mediante este análisis se pretende alcanzar una penetración efectiva en el país de destino y conseguir ser un ejemplo a seguir por el resto de empresas del sector.

### **1.3 Metodología de investigación.**

La metodología de investigación a seguir va a ser una metodología cualitativa, estructurada en dos partes diferenciadas; recopilación y análisis de información así como entrevistas en profundidad.

Por un lado, se va a llevar a cabo una recopilación de datos documentales de las principales fuentes de información del sector agroalimentario como el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) así como de la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, flores y plantas vivas (FEPEX) entre otros. Mediante el estudio de la documentación obtenida, se llevará a cabo una aproximación de la actualidad del sector agroalimentario español, y en especial del hortofrutícola. A continuación, se hará hincapié en la importancia de llevar a cabo un proceso de internacionalización ante la progresiva liberalización del sector.

Por otro lado, se van a realizar entrevistas en profundidad dirigidas a diversos agentes del sector hortofrutícola, tanto agentes comerciales como productores y responsables de Cámaras de Comercio con el propósito de conocer sus perspectivas actuales y futuras así como propuestas de mejora. Estas entrevistas en profundidad van a permitir abordar el estudio desde una visión interna del sector y analizar de primera mano los problemas y oportunidades a los que se enfrenta el sector desde dentro. De esta manera, pensamos que conocer un sector desde dentro resulta clave para el éxito de cualquier plan de negocio.

Por último, con los resultados obtenidos tanto de la documentación analizada como de las entrevistas en profundidad, se elaborará un plan estratégico que contendrá el mercado elegido, el desarrollo del negocio, la forma de entrada al país objetivo así como diversas recomendaciones. Por lo tanto, mediante este estudio se pretende alentar a las empresas hortofrutícolas que están tratando de salir al exterior a llevar a cabo un proceso de internacionalización, aclarando los beneficios y oportunidades que brinda la exportación.

## **2. Marco teórico: Internacionalización empresarial de una empresa hortofrutícola.**

### **2.1 Delimitación y clasificación.**

El sector primario lo componen un conjunto de actividades económicas relacionadas con la agricultura, pesca, minerales, forestales y todos aquellos que proceden de la naturaleza sin ningún tipo de transformación. Las actividades predominantes en nuestro país son la agricultura y la pesca, centrándose este trabajo en una variante de la agricultura; la hortofruticultura.

Hay que destacar que la fuerza productiva del sector primario español ha evolucionado en función de la demanda, tanto domestica como europea, sobre todo a partir del ingreso de España en la Unión Europea. En la ilustración 1 se observan las grandes ramas de producción de la agricultura española y la superficie que ocupa cada una. Como se puede apreciar, la agricultura general – cereales y plantas oleaginosas- y las orientaciones mixtas – explotación agraria sin una producción predominante- mantienen un notable peso a pesar del avance del olivar y de los ovinos.

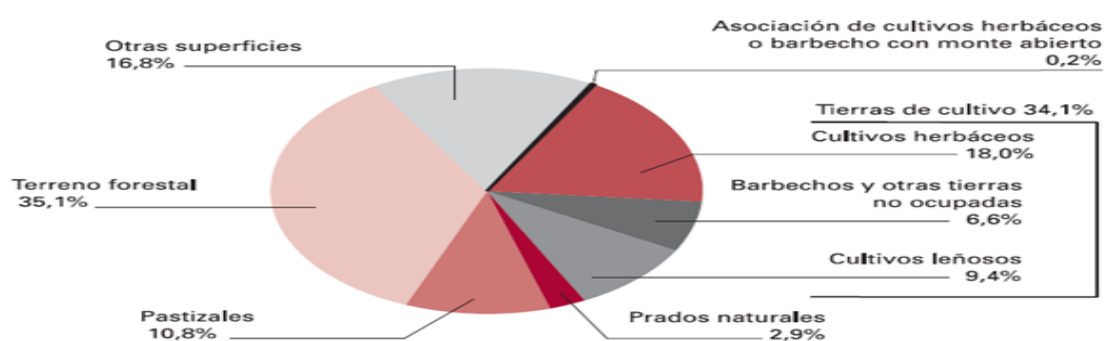
#### **Ilustración 1: Evolución superficie agrícola en España.**

Orientaciones	1987		2012	
	Producción	Superficie	Producción	Superficie
Agricultura General.....	27,0	39,0	15,1	32,0
Horticultura.....	7,3	1,1	8,7	1,1
Viticultura.....	1,6	2,4	6,6	4,0
Frutales y cítricos.....	12,1	4,1	12,7	4,1
Oliver.....	2,7	4,3	14,2	8,2
Bovinos.....	11,1	7,1	6,7	9,7
Ovinos y caprinos.....	3,9	13,9	6,0	18,9
Granívoros.....	6,6	0,9	12,9	1,9
Orientaciones mixtas.....	23,8	27,1	17,2	20,1
Total.....	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fuente: Elaboración propia con datos del INE, 2013.*

Por otra parte, es conveniente dividir entre agricultura extensiva e intensiva. La agricultura extensiva es aquella en la que se genera un producto por unidad de superficie inferior a la media- no se maximiza la productividad- y al contrario, la agricultura intensiva es aquella en la que la superficie por unidad de producto es superior a la media obteniéndose una gran productividad de la tierra en pequeños espacios. La hortofruticultura se caracteriza por ser intensiva, ya que en pocas hectáreas se obtiene una gran productividad. Sin embargo, esto conlleva un aumento de los costes.

### Ilustración 2: Superficie total cultivada 2008.



Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio rural y Marino, 2008.

Históricamente, la agricultura española ha tenido un gran peso en la economía nacional debido principalmente a las inmejorables características geográficas y climáticas de nuestro país. Dichas singularidades han permitido una gran diversidad de cultivos – tropicales y mediterráneos- así como una creciente productividad de las tierras. Es más, “en la actualidad ocupa el segundo lugar de Europa, tras Francia, en superficie cultivada, alcanzando un total de alrededor de 24,8 millones de hectáreas” (Servicio público de empleo estatal, 2013).<sup>3</sup>

Sin embargo, España debido a su evolución económica – últimos cincuenta años- ha perdido importantes posiciones en el sector agrícola – a favor del sector servicios principalmente- , proceso análogo al que han sufrido otros países desarrollados. A pesar

<sup>3</sup> Zatarain del Valle, Reyes., “Estudio prospectivo. El sector hortofrutícola en España 2012”, *Servicio público de empleo Estatal*, [http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado\\_trabajo/2118-3.pdf](http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado_trabajo/2118-3.pdf), accedido 30 de enero de 2014, página 6.

de ello, sigue manteniendo un importante peso en la economía nacional, y, sustentando el medio rural.

Ahora bien, debido principalmente a estos dos factores, no podemos consentir la desaparición del medio rural tal y como exponen COLINO Y MARTÍNEZ (2011,143)<sup>4</sup>:

“el resultado final de los procesos de desarrollo económico – la desagrarización de la estructura económica- no debe conducir a la errónea conclusión de que la agricultura obstaculiza el despliegue de las actividades secundarias y terciarias. Por el contrario, una adecuada interacción entre el sector agrario y el resto del sistema productivo ha sido históricamente – y lo sigue siendo hoy- fundamental, no sólo para evitar estrangulamientos sino también para aprovechar al máximo el potencial de crecimiento “.

Por último, destacar la ilustración número 3 sobre macro-magnitudes agrarias, destacando las frutas y hortalizas.

### **Ilustración 3: Macro-magnitudes agrarias en precios básicos. (Millones de euros)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (A)	2010 (E)
A. PRODUCCIÓN DE LA RAMA AGRARIA	42.155,5	41.623,6	39.599,2	37.175,9	42.469,7	41.589,3	37.592,7	36.308,3
<b>Producción vegetal</b>	<b>27.126,0</b>	<b>26.667,1</b>	<b>24.100,4</b>	<b>21.682,6</b>	<b>26.148,4</b>	<b>25.756,5</b>	<b>23.001,2</b>	<b>24.056,4</b>
Cereales	4.190,6	4.652,8	3.101,1	2.906,7	5.322,2	4.234,7	2.887,2	3.513,0
Plantas industriales <sup>1</sup>	1.382,5	1.599,5	1.236,5	818,2	892,7	875,1	830,9	890,7
Plantas forrajeras	571,2	674,6	620,0	555,4	678,5	742,9	667,9	622,3
Hortalizas <sup>2</sup>	9.270,6	7.983,2	8.425,3	6.803,7	8.075,2	8.068,1	8.409,4	8.337,7
Patata	566,3	584,8	414,3	677,1	612,7	488,9	319,6	494,0
Frutas <sup>3</sup>	6.728,4	5.974,5	5.915,5	6.385,4	6.699,5	7.025,2	5.972,6	6.079,7

*Fuente: INE. Anuario Estadístico de España 2011. Datos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marítimo*

<sup>4</sup>Colino, José., y Martínez, José Miguel., *Lecciones de economía española*. Navarra: Editorial Thomsom Reuters-Civitas, 2010, pág.143.



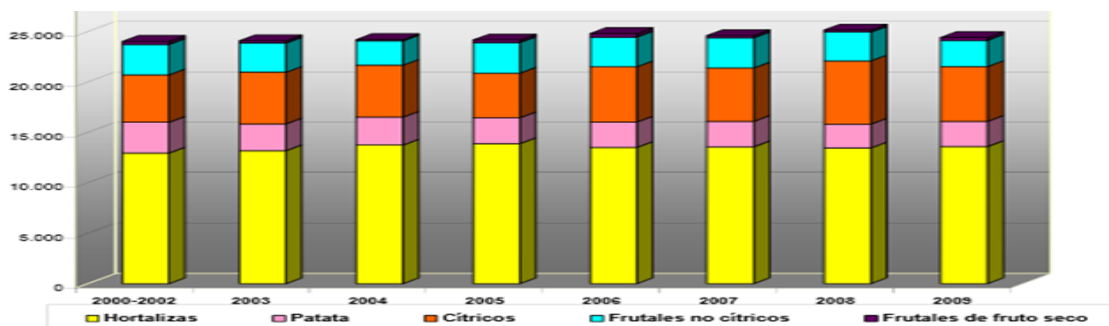
## 2.2 El sector hortofrutícola en España.

El sector hortofrutícola presenta todas las propiedades de una gran industria y presenta una gran diversidad de productos tales como las hortalizas, los cítricos y las frutas tropicales entre otras. Se trata del subsector más importante del sector primario español debido principalmente al tratamiento industrial al que se ven sometidos sus productos – congelados, deshidratados o zumos por ejemplo-. Atendiendo al Ministerio de Empleo y Seguridad Social –MESS- (2013) el sector hortofrutícola abarca los siguientes procesos:

- La gestión del material vegetal, el procesado y conservación de los productos así como actividades de envasado y etiquetado.
- El proceso productivo que incluye la plantación, recolección, aplicación de tratamientos fitosanitarios así como la manipulación final de los productos.
- Las infraestructuras necesarias para una correcta siembra (instalación de riegos, invernaderos y semilleros entre otros).
- Por último, se incluye el comercio al por mayor y la actividad de intermediación.

El sector hortofrutícola es el principal sector de producción dentro de la rama agrícola debido a su alta participación en la producción final agrícola ( 33% en 2011 o 13.670 millones de euros), cifra altamente significativa (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente – MAGRAMA). Como se observa en la ilustración 4 la evolución productiva del sector hortofrutícola se encuentra estancada ya que las tierras más fértiles se encuentran inmersas ya en procesos de producción. En cuanto a la diversidad productiva, destaca la poca volatilidad en los productos así como el gran tonelaje de cítricos y hortalizas que se obtienen.

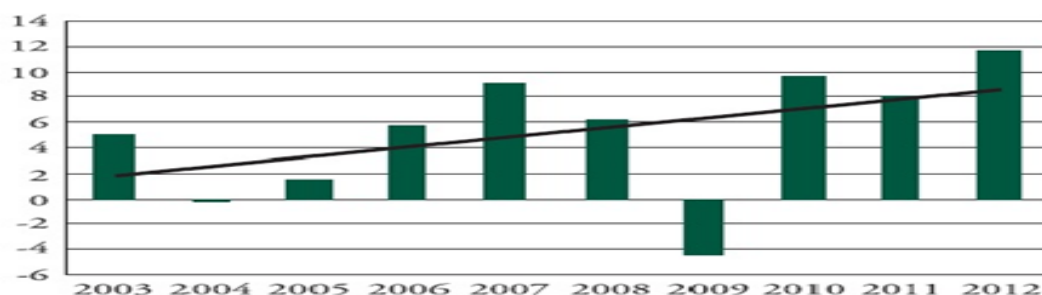
**Ilustración 4: Evolución de la producción de frutas y hortalizas en España. (Miles de toneladas)**



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente, 2010.

Por otro lado hay que destacar la trascendental orientación exportadora del sector hortofrutícola ya que obtiene un porcentaje importante de sus beneficios en los mercados exteriores – un quinto de las exportaciones españolas- , siendo el destino de estas exportaciones la U.E en su mayoría. De hecho, en determinados productos hasta un 60 % de la producción se destina a la exportación como en el caso de cítricos, tomates o pimientos. Es más, España es el segundo productor hortofrutícola tras Italia y se trata del mayor exportador europeo – 95 % de las exportaciones van a países de la Unión Europea y un 4 % a países como Rusia, Noruega o Suiza-<sup>5</sup>. Análogamente, las exportaciones de frutas y hortalizas continúan creciendo de una manera constante siendo Alemania el principal receptor de las mismas. Ahora bien, no solo ha aumentado la exportación de productos a la Unión Europea sino que también ha aumentado la exportación a países no comunitarios como Rusia o Noruega – un 23% interanual- y a países no europeos – 27 %

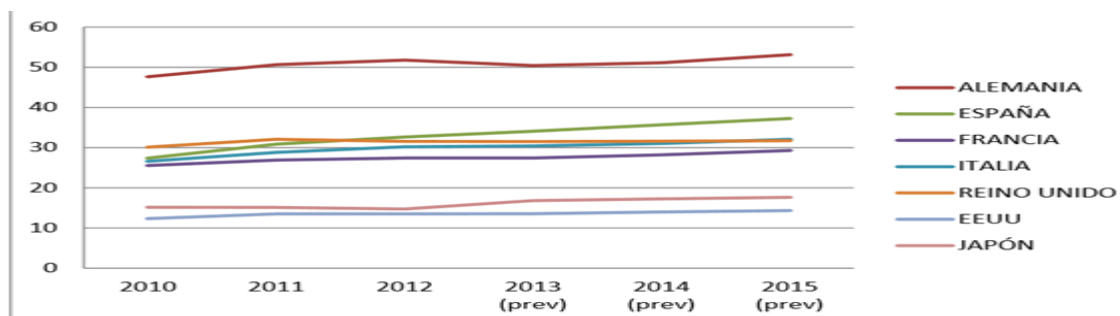
**Ilustración 5: Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas. Crecimiento respecto al año anterior (%) y tendencia extrapolar (línea).**



Fuente: *Mediterráneo Económico con datos del ICEX, 2013.*

<sup>5</sup> Nates, Javier. “El sector hortofrutícola demuestra su fortaleza como líder europeo en exportaciones,” ABC, 25 de marzo de 2012. <http://www.abc.es/20121025/economia/abci-sector-hortofruticola-fortaleza-201210242215.html>, accedido 30 de enero de 2014.

**Ilustración 6: Exportación de bienes y servicios sobre PIB (%).**



Fuente: Ministerio de Economía con datos de EuroStat, 2012.

A pesar de ello, el gran déficit del sector es el nulo acceso a otras potencias económicas como Japón – 18 toneladas de frutas y hortalizas en 2012<sup>6</sup> -, Estados Unidos o China – cero toneladas en 2011 y 2012<sup>7</sup>-. La principal razón de la ausencia de nuestros productos en estos países son las trabas comerciales que se imponen a los productos primarios, consecuencia directa de las políticas proteccionistas llevadas a cabo por estos países. En contraste, se encuentra la Unión Europea (U.E) como observaremos posteriormente. Con todo, nos encontramos ante un sector dinámico, que trata de reinventarse mediante la búsqueda de nuevos planes estratégicos que impulsen la venta de frutas y hortalizas en mercados no U.E.

Así pues, resulta evidente que nos encontramos ante una gran industria con amplias perspectivas de mejora debido principalmente a:

- Peso específico en la economía. El sector hortofrutícola tuvo un volumen de negocio de 13.670 millones de euros, lo que supone un 33% de la Producción Final Agraria (FPA) y el 62 % de la Producción Vegetal. (MAGRAMA, 2012).
- Amplias conexiones comerciales establecidas a lo largo de los años.
- Importancia social en la sociedad .Se trata de un sector que genera más de 210.000 empleos directos y más de 100.000 puestos indirectos como trabajos en empresas de fertilizantes, transporte, manipulación y fitosanitarios entre otros.

<sup>6</sup> Zatarain del Valle, Reyes., op.cit., página 16.

<sup>7</sup> “España prepara los protocolos para abrir la exportación de fruta de hueso al mercado chino,” *Freshplaza*, 12 de junio de 2013, <http://www.freshplaza.es/article/73891/Espa%F1a-prepara-los-protocolos-para-abrir-la-exportaci%F3n-de-fruta-de-hueso-al-mercado-chino>, accedido 10 de febrero de 2014.

- Tendencia a la concentración. Como se verá posteriormente, el sector se encuentra excesivamente atomizado, por lo que la mejora de la competitividad pasar por la concentración.
- Gran importancia de las exportaciones. La industria hortofrutícola ofrece al país un saldo comercial positivo ya que es una de las grandes protagonistas de las exportaciones españolas. No obstante, España es el primer exportador de frutas y hortalizas de la Unión Europea- siendo los países del centro y del norte de Europa los principales destinatarios- y ocupa el tercer puesto en exportaciones mundiales de dichos productos. Arias Cañete, 2013)<sup>8</sup> Además, las consecuencias de este comercio se refuerzan mediante el turismo – más de 60 millones en 2013<sup>9</sup>- ya que los consumidores se enamoran de la dieta mediterránea<sup>10</sup> y quieren seguirla en sus países de origen. De esta forma, se refuerza la demanda de productos españoles en dichos países.
- Fomento de una agricultura sostenible y respetuosa con el medio ambiente. España es el segundo país europeo y el octavo del mundo con mayor superficie de cultivos *bio*.

En definitiva, el sector hortofrutícola constituye un sector de alta importancia para la economía española debido fundamentalmente a su vertiente internacional. Sin embargo, dicha vertiente no se encuentra plenamente explotada a día de hoy a pesar de la calidad y competitividad alcanzada por sus productos.

---

<sup>8</sup> Agencia EFE. “Cañete destaca el empuje hortofrutícola de España, tercer exportador mundial,” *El Confidencial*, 15 de octubre de 2013, [http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2013-10-15/canete-destaca-el-empuje-hortofruticola-de-espana-tercer-exportador-mundial\\_70160/](http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2013-10-15/canete-destaca-el-empuje-hortofruticola-de-espana-tercer-exportador-mundial_70160/), accedido 10 de febrero de 2014.

<sup>9</sup> Agencia EFE. “España recibió 60,6 millones de turistas en 2013, un 5,6 % más, y marcó un nuevo record,” *ABC*, 22 de enero de 2014, <http://www.abc.es/economia/20140121/abci-turistas-record-201401211049.html>, accedido el 10 de febrero de 2014.

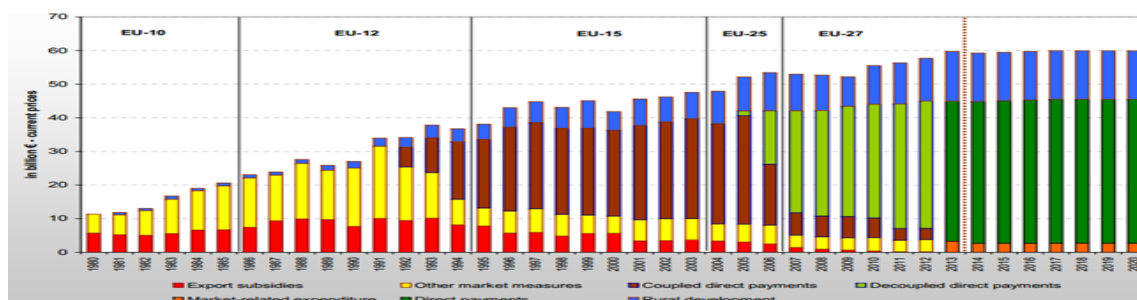
<sup>10</sup> En 2011, fue declarada Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO al considerarse un estilo de vida saludable, equilibrado y arraigado en tradicionales ancestrales.

### 2.3 La política agrícola Común (PAC).

Resulta básico mencionar la Política Agrícola Común o comúnmente abreviada PAC debido a la importancia que aún tiene en el sector primario. Fue la piedra alrededor de la cual giró la integración europea. Sus principales objetivos son apoyar la renta de los agricultores europeos y la obtención de productos de la máxima calidad. La PAC se gestiona y financia con los presupuestos anuales de la Comunidad, absorbiendo dos tercios de dicho presupuesto. Por lo tanto, el sector agrario ha sido históricamente una de las prioridades políticas de Europa y más aún a finales de la década de los 50, cuando todavía permanecía fresco el recuerdo de la penuria alimenticia tras la Segunda Guerra Mundial.<sup>11</sup> A pesar de ello, la PAC ha sufrido diversos cambios a lo largo de su historia, centrándose dicho cambio en la manera de subvencionar como se observa en la ilustración 7.<sup>12</sup>

Solo destacar que con la nueva reforma de la PAC de 2013, el sector hortofrutícola ha sido excluido en su mayoría del régimen de pagos directos lo que va a generar desigualdades en el ámbito comunitario ya que la mayoría de los países competidores de España – Francia y Holanda principalmente- van a incluir el sector en el régimen de pagos directos. En definitiva, más argumentos sí cabe para alentar a los productores españoles a aumentar su competitividad y llevar a cabo un proceso de internacionalización empresarial.

**Ilustración 7: Evolución del gasto de la PAC 1980-2020 en precios corrientes.**



<sup>11</sup> Dirección general de Agricultura y Medio Rural. “50 años de política agrícola común: Historia, evolución y futuro de la PAC,” Comisión Europea, [http://www.unionsagrarias.org/50anosPAC/docs/Manual\\_universitarios\\_50\\_anos\\_PAC.pdf](http://www.unionsagrarias.org/50anosPAC/docs/Manual_universitarios_50_anos_PAC.pdf), accedido 15 de febrero de 2014.

<sup>12</sup> En el Anexo se incluye una evolución histórica sobre la PAC.

## 2.4 Políticas y bloques comerciales.

Atendiendo a TUGORES QUES (2005, 39)<sup>13</sup>, la política comercial como conjunto de normas o actitudes ante el comercio exterior ha sido siempre importante y en ocasiones dominante de las opciones de intervención de los poderes públicos en la vida económica”. El libre comercio ha sido históricamente uno de los principios más compartidos por los economistas pero a pesar de ello, no se ha logrado transmitir su importancia a la opinión pública – subyacen conflictos de interés amparados en argumentos no económicos como la defensa nacional o de redistribución de la renta-. En resumen, el libre comercio se fundamenta en que de un comercio más libre, se derivan ganancias tanto para los países comerciantes como para el resto del mundo. Sin embargo, en la práctica la mayoría -sino todos los países o bloques- aplican diferentes restricciones al libre comercio.

A pesar de no ser el objeto de este proyecto analizar las diferentes políticas comerciales que han llevado a cabo los diferentes países a lo largo de la historia, consideramos imprescindible mencionar los instrumentos más utilizados, para lograr una mejor comprensión de la materia. De esta forma, a continuación se exponen las políticas comerciales más utilizadas por los diferentes estados a lo largo de la historia del comercio:

### a) Los aranceles.

Un arancel o derecho de aduana es un impuesto sobre los bienes o servicios que importa un país, elevando de esta manera el precio del producto en el país importador. De esta manera, los aranceles proporcionan a las mercancías producidas en el país una ventaja en materia de precios con respecto a los productos importados. (Organización Mundial de Comercio -OMC-, 2013)<sup>14</sup>.

En resumen, los efectos básicos de un arancel son los siguientes:

---

<sup>13</sup> Tugores Ques, Juan. *Economía internacional*. Madrid: Editorial McGrawHill Interamericana de España, 2005, página 39.

<sup>14</sup>“Que es un arancel,” *Organización mundial del Comercio*.[http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tariffs\\_s/tariffs\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariffs_s.htm), accedido el 10 de febrero de 2014.

- Los productores nacionales toman como referencia el precio mundial más el arancel en vez del precio mundial. De esta forma, venden los productos a un precio mayor aumentando así sus beneficios. En definitiva, los beneficios de los productores nacionales aumentan.
- Al disminuir las compras de los consumidores y aumentar las ventas de los oferentes nacionales, las importaciones disminuyen; Consecuentemente, el volumen de comercio se estrecha.
- El mayor precio de los productos disminuye el consumo. Los consumidores empeoran su situación.
- La Estado consigue ingresos mediante el arancel, que no es más que un impuesto que pagan los consumidores.

En conclusión, según LINDERT (2000,129): “La conjunción de ambos efectos, por un lado incentivar la compra de más productos nacionales con mayor coste de producción, y por otro haciendo que algunos consumidores renuncien a bienes que valoran más que cuestan, suponen que el arancel conlleva pérdidas para el país en su conjunto.”<sup>15</sup> Es decir, el bienestar nacional se ve mermado a causa del arancel.

b) Las cuotas a la importación y VER.

KRUGMAN (2007, 344)<sup>16</sup> define la cuota a la importación como “la máxima cantidad de un bien que se puede importar legalmente”. Estas cuotas generalmente se gestionan mediante licencias o permisos y una vez agotadas las licencias, se prohíbe toda importación sin la misma. Por ejemplo, se limita el número de tomates que pueden importarse en un país en un espacio de seis meses.

Siguiendo a TUGORES QUES (2005, 147)<sup>17</sup> una restricción voluntaria de exportaciones (*VER, Voluntary export restraint*) es la fijación de una restricción cuantitativa de manera – negociada o voluntaria- , es decir, con la aquiescencia de los exportadores hacia el mercado en cuestión. Por ejemplo, un caso ilustre de restricción

---

<sup>15</sup> Lindert, Peter. *Economía internacional*. Barcelona: Editorial Ariel Economía, 2000, página 129.

<sup>16</sup> Krugman, Paul., Wells, Robin., y Olney, Martha. *Fundamentos de economía*. Barcelona: Editorial Reverté, 2007, página 344.

<sup>17</sup> Tugores Ques, Juan., op.cit., página 147.

voluntaria de exportaciones fue la que impusieron Europa y Estados Unidos a los automóviles japoneses en los años ochenta. Si el VER es inferior a la cuantía bajo situación de libre comercio, se ocasiona una insuficiencia adulterada que permite a los vendedores extranjeros vender a un precio superior al real – es decir, el precio mundial-. Por lo tanto, las consecuencias de estas cuotas son muy parecidas a las de un arancel.

c) Los subsidios a la exportación.

De acuerdo con FAIR (1997, 558)<sup>18</sup> son “pagos que entrega el gobierno a empresas nacionales con el propósito de fomentar las exportaciones “. Mediante el subsidio, los gobiernos tratan de apoyar a las empresas nacionales en los mercados internacionales. Sin embargo, los subsidios se encuentran prohibidos – por competencia desleal- en las disposiciones del GATT debido a las distorsiones que provocan en el comercio mundial.

Sin embargo, como comprueba LINDERT (2000, 162)<sup>19</sup> se siguen utilizando ampliamente a pesar de encontrarse prohibidas como por ejemplo ofreciendo préstamos a bajo tipo de interés – Eximbank en Estados Unidos- o subvencionando la investigación necesaria en sectores orientados a la exportación.

Una vez definidas las políticas intervencionistas más usadas por los diferentes Estados, vamos a hablar de la evolución del *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) así como de sus principales características. LAL DAS (2004, 15)<sup>20</sup> explica de esta manera los inicios del GATT:

*“La fundación formal del sistema se realizó en La Habana en 1948, aunque el acuerdo sobre el GATT se había firmado en octubre de 1947. La carta concebía el establecimiento de una Organización Mundial del Comercio que se ocuparía de aspectos del comercio internacional como los aranceles y otras disciplinas de importación y exportación así como cuestiones de desarrollo económico, prácticas comerciales restrictivas y productos básicos.”*

---

<sup>18</sup>Fair, Ray. *Principios de microeconomía*. Madrid: Editorial Pearson Educación, 1997, página 558.

<sup>19</sup> Lindert, Peter., op.cit., página 162.

<sup>20</sup> Lal Das, Bhagirath. *La OMC y el sistema multilateral del comercio: pasado, presente y futuro*. Barcelona: Icaria Editorial-Intermon Oxfam, 2004, página 15.



El GATT tenía como principal objetivo (Banco Mundial, 2005) “la consecución de acuerdos recíprocos y mutuamente ventajosos dirigidos a la sustancial reducción de aranceles y otras barreras al comercio y a la eliminación de tratamiento discriminatorio en el comercio internacional”<sup>21</sup> Por lo tanto, se planeaba un sistema de comercio multilateral y no discriminatorio. El GATT sufrió diversas modificaciones a través de diversas rondas de negociaciones- Ginebra, Dillon, Kennedy, Tokio- que, básicamente, buscaban disminuir aranceles de multitud de productos. Por último, destacar la Ronda de Uruguay mediante la cual se creó la Organización Mundial del Comercio (OMC o WTO – World Trade Organization ).

Actualmente, los diversos países miembros de la OMC se encuentran sumergidos en la Ronda de Doha, que pretende reformar el sistema de comercio internacional mediante la supresión de los obstáculos al comercio que sufren los países en vías de desarrollo. Por lo tanto, a día de hoy los mercados agrarios, con mayores o menores dificultades en cuanto al logro de acuerdos en el seno de la OMC, avanzan en la senda de la globalización y liberalización de los intercambios.<sup>22</sup>

Entre los principios básicos de la OMC<sup>23</sup>, destacan; la no discriminación entre los miembros de la OMC (trato de la nación más favorecida), la no discriminación entre productos importados y productos domésticos similares así como la transparencia.

Además, conviene mencionar la delimitación que la OMC realiza sobre los subsidios a la exportación, por la importancia que tienen en los mercados agrarios internacionales. La OMC los clasifica en tres categorías: prohibidos, recurribles y no recurribles – también son clasificadas como permitidas y prohibidas. Los primeros son aquellos que se conceden a la exportación o para el uso preferente de productos domésticos sobre los importados. En cuanto a los segundos, son subsidios recurribles si provocan resultados

---

<sup>21</sup> Banco Mundial, “Global Economic Prospects – Trade, Regionalism and Development ,” *The World Bank*, <http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2005/Resources/gep2005.pdf>, accedido 20 de febrero de 2014.

<sup>22</sup> Martín Ballesteros, Rafael. “Los retos de los mercados agrarios del siglo XXI,” *Cuadernos de la Tierra: Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía*, [http://www.upa.es/\\_clt/lt\\_cuadernos\\_13/pag\\_031-034\\_retosmercados.pdf](http://www.upa.es/_clt/lt_cuadernos_13/pag_031-034_retosmercados.pdf), accedido 20 de febrero de 2014.

<sup>23</sup> “Los principios del sistema de comercio,” *Organización Mundial del Comercio*, [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact2\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm), accedido 30 de marzo de 2014.

contraproducentes – daño material en la producción doméstica o disminución de perspectivas de exportación - en la producción o exportación de otros países. Una forma de reparación del subsidio que amaga con causar un grave perjuicio a la industria doméstica es la imposición de un arancel compensatorio.

A pesar de ello la gran mayoría de los subsidios a la exportación se destinan al sector agrícola. Los grandes bloques comerciales mundiales – Estados Unidos, Europa, Japón - llevan a cabo programas gubernamentales destinados a incrementar artificialmente la renta de los agricultores nacionales mediante la compra de los excedentes agrícolas- Europa ha cambiado en los últimos años-. Por consiguiente, el mercado mundial se inunda de productos baratos subsidiados mientras que los precios en el país de origen de mantienen altos.

Una vez definido las principales funciones de la OMC y las principales barreras a la importación que establecen los diferentes países, vamos a definir los grandes bloques comerciales que existen en el mundo ya que de los mismos depende en gran medida el buen porvenir del comercio mundial. En primer lugar, siguiendo a KOL (1995, citado por TOVIAS, 2000:6)<sup>24</sup>:

*“es preciso distinguir entre formación de bloques – regionalismo entre países que son miembros de un acuerdo formal de libre comercio o de integración económica superior-, y regionalización – relacionado con la concentración relativa del comercio entre países ligados no por un acuerdo formal, sino por una cohesión informal como la proximidad geográfica.”*

Una vez realidad esta primera aproximación, conviene definir primero los tipos de bloques económicos que existen para luego diseccionar los bloques comerciales regionales más significativos. De acuerdo con LINDERT (1994, 175), los tipos de bloques económicos son los siguientes:

---

<sup>24</sup> Tovias, Alfred. “Bloques regionales y relaciones internacionales: ¿agrupaciones económicas o superpotencias políticas?,” *Universidad Hebrea de Jerusalén*, [http://www.researchgate.net/publication/28180650\\_Bloques\\_regionales\\_internacionales\\_agrupaciones\\_economicas\\_o\\_superpotencias\\_politicas/file/9c9605257ddf221782.pdf](http://www.researchgate.net/publication/28180650_Bloques_regionales_internacionales_agrupaciones_economicas_o_superpotencias_politicas/file/9c9605257ddf221782.pdf), accedido 20 de febrero de 2014.

- Área de libre comercio: Los miembros del área eliminan o reducen las barreras comerciales que existen entre sí. Sin embargo, mantienen barreras nacionales propias frente al comercio del resto del mundo. Un ejemplo de área de libre comercio sería la ratificada mediante el Tratado de libre comercio de América del Norte entre Canadá, Estados Unidos y México.
- Unión aduanera: Sus miembros también eliminan todas las barreras para comerciar libremente entre ellos y además, establecen una política común hacia los estados no miembros. Un ejemplo de unión aduanera sería la Comunidad Económica Europea (CEE) o la Unión Aduanera de África Austral.
- Mercado común: Además de ser unión aduanera, hay libertad total de movimientos de personas y capitales. Desde 1993, la U.E es un mercado común.
- Unión económica: Los miembros unifican todas sus políticas económicas, incluyendo las sociales, monetarias y fiscales, así como aquellas relativas al comercio y los movimientos de factores. La mayoría de los países son uniones económicas. El paradigma de unión económica sería la Unión Económica y Monetaria de la Unión Europea a pesar de no haber alcanzado aun una total integración económica.

### **Ilustración 8: Tipos de bloques económicos**

	Libre comercio entre los miembros	Aranceles comunes	Libre circulación de personas y capital	Armonización de política monetaria, fiscal, etc.
<b>Área de libre comercio</b>	✓			
<b>Unión Aduanera</b>	✓	✓		
<b>Mercado Común</b>	✓	✓	✓	
<b>Unión Económica</b>	✓	✓	✓	✓

*Fuente: Elaboración propia.*

Conviene hablar de la U.E<sup>25</sup> como paradigma de bloque comercial. Tras la segunda guerra mundial, todos los estados de Europa Occidental excepto los que se hallaban sometidos a dictaduras se embarcaron en un proceso de diálogo económico, político y de defensa. Tras la formación de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero- auténtica simiente de la Unión Europea-, se fundó CEE en 1957. A través de una paulatina y lenta integración, se llegó hasta el Tratado de Maastricht mediante el cual se estableció la U.E. Unos de los principales objetivos de la U.E es el desarrollo del comercio, la paulatina supresión de las restricciones al comercio así como la erradicación de los impedimentos al mismo, es decir, un enfoque liberal del comercio.

Debido a ello, desde el año 1971 la U.E mantiene el Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) que ha evolucionado de forma dispar a lo largo de los años, El Ministerio de Economía y Competitividad – MECC-(2013)<sup>26</sup> lo define como:

*“un acuerdo comercial autónomo a través del cual la UE proporciona un acceso preferencial no recíproco al mercado comunitario de productos originarios en países y territorios en desarrollo a través de la exoneración total o parcial de los derechos arancelarios”*

A priori, el sistema de Preferencias Generalizadas parece contrario al principio de no discriminación de la OMC; sin embargo, mediante una decisión del GATT (actual OMC) se permitió a las diferentes partes eludir el artículo I que rige el sistema. En definitiva, se burló el artículo para permitir ventajas arancelarias a países en desarrollo. De acuerdo con el MECC (2013)<sup>27</sup>, el SPG comprende tres regímenes mediante los cuales la UE concede beneficios comerciales a los países en vías de desarrollo:

- Régimen General; concede a sus beneficiarios una exención arancelaria sobre determinados productos.

---

<sup>25</sup> En el anexo se incluyen otros bloques comerciales.

<sup>26</sup> Secretaria del Estado de Comercio. “Sistema de preferencias generalizadas (SPG),” *Ministerio de Economía y competitividad*, <http://www.comercio.gob.es/es-es/comercio-exterior/politica-comercial/medidas-arancelarias/paginas/sistema-de-preferencias-generalizadas-spg.aspx>, accedido el 25 de febrero de 2014.

<sup>27</sup> *Ibíd.*

- Régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la gobernanza: Se concede a aquellos países considerados como vulnerables y que además, apliquen diferentes convenciones internacionales sobre derechos humanos, medio ambientales y laborales.
- Régimen especial a favor de los países menos desarrollados. Se conoce comúnmente como el proyecto EBA - “*Everything but Arms*”-. Se dispensa del pago de aranceles a los productos procedentes de los Países menos Adelantados (PMAs) con la única excepción de las armas.

Dentro del plan de Sistema de Preferencias Generalizadas, destacan los acuerdos Euro mediterráneos entre la Unión Europea y los PSM (países socios mediterráneos)<sup>28</sup>. Los acuerdos buscan eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de productos de acuerdo con calendarios negociados con anterioridad. En la ilustración número 9, se puede observar este calendario, las contingencias o las reducciones arancelarias entre otras. Los PSM comparten una climatología similar con los países del sur de Europa y por ello, tienden a mostrar pautas de especialización agraria muy similares. De hecho, existe una notable presencia de los llamados productos mediterráneos (hortalizas, olivos y frutas), por lo que estos acuerdos constituyen un grave peligro para la hegemonía de los productos españoles en Europa.

Consecuentemente, los PSM exportan hacia la UE principalmente estos productos – son los mayores proveedores extra europeos de hortalizas en la UE- mientras que la UE suministra aquellos productos en los que los PSM son deficitarios – cereales, leche y productos de origen animal principalmente-.<sup>29</sup> Por otro lado, estos países disfrutaban de unos menores costes laborales así como de una legislación más permisiva, especialmente en fitosanitarios. Es decir, se utilizan fitosanitarios más baratos y efectivos que los utilizados en la UE.

---

<sup>28</sup> Entre los PSM se incluyen Argelia, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Marruecos, Palestina, Siria, Túnez y Turquía. Es decir, la gran mayoría de países norafricanos.

<sup>29</sup> Jordán Galduf., Josep., García Álvarez, José., y Martínez Gómez, José. “La agricultura y el espacio Euro Mediterráneo: Recursos, competitividad y políticas,” *ICE n° 861 julio-agosto 2011*, [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_861\\_1128\\_\\_A9FD86D96CCF2E69D30ED46A0ABA0001.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_861_1128__A9FD86D96CCF2E69D30ED46A0ABA0001.pdf), accedido el 25 de febrero de 2014.

**Ilustración 9: Exportaciones de países no U.E de naranjas y clementinas, concesión arancelaria y periodo de entrada.**

Producto/país	Exportación a la UE (2009) Toneladas	Concesiones arancelarias			Periodo de entrada preferencial	
		Reducción derecho arancelario (%)	Contingente arancelario (tm )	Periodo de aplicación	Valor ( euro/tm)	Periodo de aplicación
<b>Naranjas</b>						
Sudáfrica	333.823	-	-	-	-	-
Egipto	134.555	60	60.000	01/12-31/03	264	01/12-31/03
Marruecos	90.769	100	-	01/01-31/12	264	01/12-31/03
Argentina	69.971	-	-	-	-	-
Uruguay	59.283	-	-	-	-	-
<b>Clementinas</b>						
Marruecos	77.305	80-100	175.000	01/01-28/02 01/03-31/12	484	01/01-28/02
Sudáfrica	33.997	100	-	01/01-28/02	-	-
Uruguay	9.929	-	-	-	-	-
Argentina	82.023	-	-	-	-	-
Israel	6.014	60	40.000	01/01-28/02	-	-

Fuente: Elaboración propia con datos de DG trade, EU export-helpdesk, 2010.

Si bien es cierto que estos países aún son gravados por contingentes arancelarios – no posibilitando mayores cuotas de mercado en Europa- , las perspectivas a medio/largo plazo llevan a la desaparición de las mismas. Con todo, el sector hortofrutícola se ha venido destacando en los últimos años por una apuesta decidida por la calidad y un alto valor añadido respecto de sus competidores por lo que no hay que caer en el pánico sino únicamente tratar diversificar los productos más allá de la U.E. . Además, aún queda por mejorar la organización de los productores hortofrutícolas, divididos en miles de cooperativas e incapaces de negociar en condiciones ecuanímes con las grandes distribuidoras.

## 2.5 Tendencias de los mercados agrarios mundiales.

Como se ha venido analizando a lo largo del trabajo, Europa, al igual que el resto de mercados agrarios, avanza hacia la liberalización total de los intercambios comerciales. Se ha pasado de una política agraria centrada en la producción con precios intervenidos por parte del sector público a la liberalización del mercado – a pesar de que aún existen ciertas reminiscencias-. De esta manera, las ayudas que proporcionaba la Unión Europea mediante la PAC afectaban a la estructura productiva debido a que la producción sobrante podía ser vendida de manera rentable en los mercados mundiales.

A pesar de que el mercado se ha corregido, aun a día de hoy, los agricultores siguen pagando altos precios por fertilizantes y transportes, lo que a la larga lleva a una agricultura cada vez menos eficiente- es decir, los servicios ligados a la agricultura se apoderan de las ayudas estatales a través del incremento de los precios, por ejemplo mediante la venta de semillas o fitosanitarios<sup>30</sup>-.

En consecuencia, es claro que el sector servicios ligado a la agricultura es el gran beneficiado debido a que –aun- no tiene incentivos para reducir su coste debido principalmente a su concentración en contraposición a la atomización del sector hortofrutícola – 4.000 cooperativas en 2012<sup>31</sup>- .

La dimensión empresarial es un factor determinante a tener en cuenta ya que predominan las pequeñas y medianas empresas. Según el MAGRAMA<sup>32</sup> en la industria de la alimentación existen cerca de 30.000 empresas, de las cuales en torno al 99% son PYMES (Pequeñas y Medianas empresas), empresas de menos de 200 trabajadores (29.334 empresas de las que el 96% son pequeñas (<50 empleados), 3% mediana (50-200) y 1% grandes >500). Todo esto, en contraposición con la atomización que existe

---

<sup>30</sup> Blandorf, David. . “Liberalización del comercio agrario, globalización y economías rurales”, *ICE. Número 803 Noviembre-Diciembre, 2002*, [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_803\\_23-32\\_2BC66082E50BFCD0AA789171C25E3FA7.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_803_23-32_2BC66082E50BFCD0AA789171C25E3FA7.pdf), visitado el 10 de marzo de 2014.

<sup>31</sup> Ministerio de Empleo y seguridad social. “Sociedades cooperativas en régimen de alta en la Seguridad Social,” *Gobierno de España*, [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/), accedido el 10 de marzo de 2014.

<sup>32</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. “Líneas estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario,” *Gobierno de España*, [http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Lineas%20estrat%C3%A9gicas%20internacionalizaci%C3%B3n\\_tcm7-278627.pdf](http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Lineas%20estrat%C3%A9gicas%20internacionalizaci%C3%B3n_tcm7-278627.pdf), accedido el 10 de marzo de 2014.

tanto en las prestadoras de servicios como en la gran distribución. Destacar que el porcentaje de empresas exportadoras aumenta exponencialmente con el tamaño de la empresa- por empleados-.<sup>33</sup>

Por otro lado, todo indica a que los diferentes Estados van a seguir disminuyendo las subvenciones y en definitiva, suprimir gradualmente las políticas intervencionistas. En este contexto, parece lógico que haya muestras de nerviosismo dentro del sector debido principalmente al miedo que produce el libre mercado.

A pesar de ello, el sector hortofrutícola se ha caracterizado por una importante vertiente internacional y una continua adaptación al entorno. Además, las empresas hortofrutícolas disfrutan de grandes ventajas competitivas con respecto sus competidores. Asimismo, existen multitud de oportunidades no solo en los mercados internacionales sino también en el mercado interior, debido a la excesiva atomización del sector. En este nuevo entorno, los agricultores tendrán que ser capaces de organizarse eficientemente e incrementar el valor añadido de sus productos mediante no solo la producción sino añadiendo también valor añadido al producto.

En la actualidad, cualquier producto agrario – desde su producción hasta que llega al consumidor final- pasa por multitud de procesos que suponen costes y márgenes para los operadores intermedios. Desgraciadamente, como ya se ha mencionado, en la gran mayoría de las ocasiones son los intermediarios los verdaderos beneficiados del sistema.

En cuanto a los mercados internacionales, existen importantes oportunidades de exportación en los países BRIC. China, por ejemplo, constituye el principal foco de atención de los productores agrícolas del mundo. El gigante asiático ha incrementado su renta per cápita espectacularmente en los últimos años, lo que unido a una mayor flexibilidad en sus políticas comerciales le convierte en un mercado de suma importancia. Es más, la oferta doméstica en China depende en gran medida de los productos agropecuarios internacionales debido a la escasez de oferta que ofrece el país - solo un 13% de la superficie total de China es cultivable. En otras palabras, la gran mayoría de las tierras Chinas son infértiles. -. Consecuentemente, estas restricciones son

---

<sup>33</sup> *Ibíd*, página 8.



importantes para un país con un consumo en continuo crecimiento – que requiere cada vez más una mayor calidad y diversidad en la oferta- , cuya clase media se ha duplicado en ocho años, donde el número de hogares ascendió de 50 a 100 millones entre 2002 y 2010 y donde los volúmenes de ventas de servicios de alimentación se triplicaron en el mismo periodo.<sup>34</sup>

Por otro lado, Rusia también destaca como una gran oportunidad de negocio. La economía rusa ha crecido bastante en los últimos años. Además, la clase media se ha asentado en la gran mayoría de las ciudades. Por otro lado, los consumidores rusos no tienen problemas en pagar grandes cantidades de dinero por productos agrícolas de calidad. Ahora bien, exigen una alta calidad por estos productos, calidad que sus proveedores tradicionales no pueden ofrecer.

A pesar de ello, la ventaja competitiva de los productores hortofrutícolas españoles es, como ya se ha dicho, el clima así como la competitividad alcanzada durante los últimos años. Los consumidores rusos desean productos frescos de calidad, los cuales no pueden ser cultivados debido a las extremas temperaturas que alcanza el país durante el invierno. Además, El crecimiento del gasto en consumo de alimentos ha oscilado anualmente entre un 17 y 20 %.<sup>35</sup> Destacar la reciente unión de la Federación Rusa a la OMC, hecho que facilitará el comercio con dicho país<sup>36</sup>.

Por otro lado, también cabe destacar a Oriente medio – y en especial Arabia Saudí- debido a su creciente demanda de frutas y hortalizas frescas. Además, el gasto del consumidor ha mostrado un crecimiento sostenido del 20% entre 2000 y 2007, siendo la alimentación uno de los principales gastos de los consumidores<sup>37</sup>. Sin embargo, el país establece importantes trabas al comercio.

---

<sup>34</sup> Nota técnica 02-12. “Tendencias del mercado internacional agroalimentario: visión desde los Estados Unidos,” *ICCA*, <http://www.iica.int/Esp/dg/Documents/Nota%20Tecnica%2002-12.pdf>, accedido el 10 de marzo de 2014.

<sup>35</sup> *Ibíd.*, página 2.

<sup>36</sup> “Adhesión Federación de Rusia”, *Organización Mundial del Comercio*, [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/acc\\_s/a1\\_russie\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/acc_s/a1_russie_s.htm), accedido el 12 de marzo de 2014.

<sup>37</sup> Niño, Camilo., Dueñas, Luisa., y Arango, Margarita. “Perfil Oriente Medio,” *Dirección de información comercial. Proexport-Colombia*, [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/oriente\\_medio.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/oriente_medio.pdf), accedido el 12 de marzo de 2014.

En definitiva, los países analizados constituyen importantes oportunidades para los productores hortofrutícolas españoles debido a su crecimiento – tanto demográfico como económico- así como la creciente demanda de productos frescos de calidad.

En cuanto al mercado interior español, también existen oportunidades sobre todo en materia de costes. Entre todas las alternativas, destaca la deficiente organización actual del sector, la cooperativa.

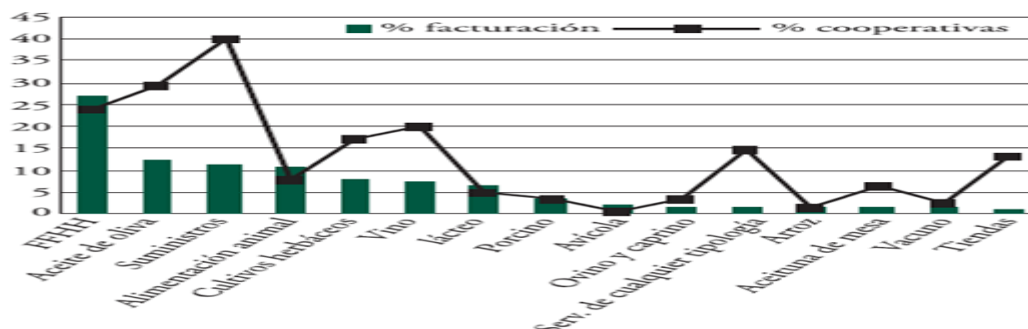
Las cooperativas se constituyeron como instituciones destinadas a reforzar la posición de los agricultores ante proveedores y clientes. Se trata de organizaciones de participación voluntaria, mediante la cual los socios toman decisiones voluntariamente de manera democrática. Asimismo, normalmente se encuentran integradas en las comunidades locales – por lo general cada pueblo tiene su cooperativa-. En consecuencia, la función fundamental de las cooperativas es contribuir a disminuir los costes de transacción en las relaciones comerciales de los agricultores. En otras palabras, juegan un papel fundamental como puente de conexión entre los diferentes agentes del sector primario. De hecho, la gran mayoría de transacciones agrarias se realizan a través de ellas – ilustración 10-. De acuerdo con GARRIDO CHAMORRO<sup>38</sup>:

*“Se trata de un conjunto de 3.861 empresas asociativas agrarias, que agrupan cerca de un millón de socios productores, generan una facturación de más de 19.000 millones de euros que dan empleo a más de 97.000 trabajadores directos. En el año 2011, la actividad económica de las cooperativas supuso un 46 % del valor de la Producción Final Agraria y un 22 % del valor de las ventas netas de la industria agroalimentaria, representando un 13 % del total del colectivo de industrias agroalimentarias españolas.”.*

---

<sup>38</sup> Garrido Chamorro, Cristina. “Estructura del cooperativismo agroalimentario en España,” *Colección Estudios Socioeconómicos. Mediterráneo Económico* 24, <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/24/24-618.pdf>, accedido el 12 de marzo de 2014.

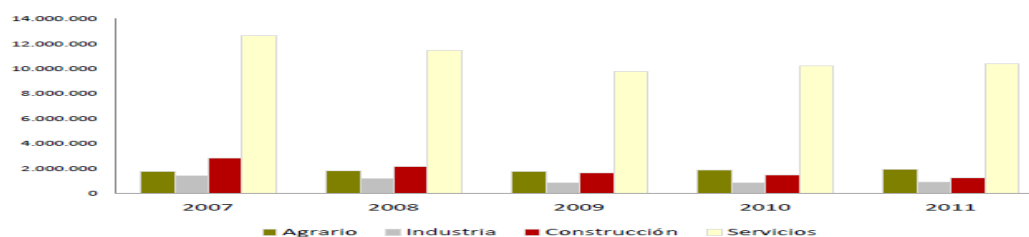
**Ilustración 10: Principales sectores y participación total sobre cooperativas.**



Fuente: Observatorio socioeconómico del cooperativismo agroalimentario español. OSCAE 2012.

Igualmente, debido a la importancia que ha adquirido la calidad en los últimos tiempos - ya que los consumidores cada vez son más exigentes- , las cooperativas llevan también a cabo una función de control de calidad.<sup>39</sup> De hecho, los consumidores ya no solo exigen calidad sino que demandan una mayor heterogeneidad de productos, trazabilidad de las frutas y verduras como garantía de seguridad<sup>40</sup> así como una disponibilidad total de los mismos a lo largo del año. Igualmente, hay que enfatizar la solidez y estabilidad que han mostrado las cooperativas durante la crisis financiera, manteniendo el empleo y aumentando la facturación como se observa en la ilustración 11.

**Ilustración 11: Evolución contratación por sector económico 2007-2011.**



Fuente: SEPE, 2012.

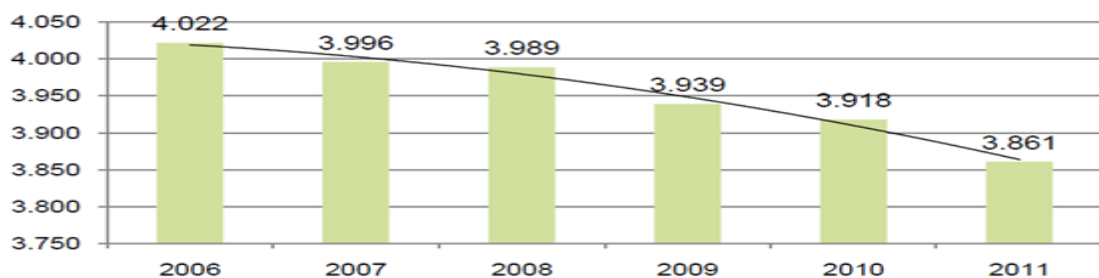
<sup>39</sup> Baamonde Noche, Eduardo. “El papel del cooperativismo agroalimentario en la Economía mundial,” *Colección Estudios Socioeconómicos. Mediterráneo Económico* 24, <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/24/mediterraneo-economico-24.pdf>, accedido el 12 de marzo de 2014.

<sup>40</sup> La Unión Europea ha establecido legislaciones alimentarias muy estrictas como se comentó previamente. Lo que más ha afectado a los empresarios hortofrutícolas ha sido la legislación fitosanitaria es decir, la prohibición de uso de determinados abonos y pesticidas -más baratos y efectivos- que los permitidos actualmente. Por lo tanto, los países en desarrollo tienen una ventaja competitiva en este aspecto. Desde mi punto de vista, se trata de algo absurdo ya que se prohíbe el uso en el mercado interior pero luego se importan productos que han sido tratados con éstos químicos.

Conviene destacar el ligero proceso de concentración que está llevando a cabo en el sector – ilustración número 12-, descendiendo el número de cooperativas en un 4% en el periodo 2006-2011, debido fundamentalmente a fusiones entre las mismas.

A través de la concentración empresarial, se mejora la competitividad ya que aumenta tanto la eficiencia de los factores de producción como el poder de negociación de las cooperativas. Sin embargo, la corrección resulta insuficiente si se pretende hacer frente a las grandes distribuidoras ya que la atomización continua siendo excesiva.

### **Ilustración 12: Evolución cooperativismo español 2006-2011.**



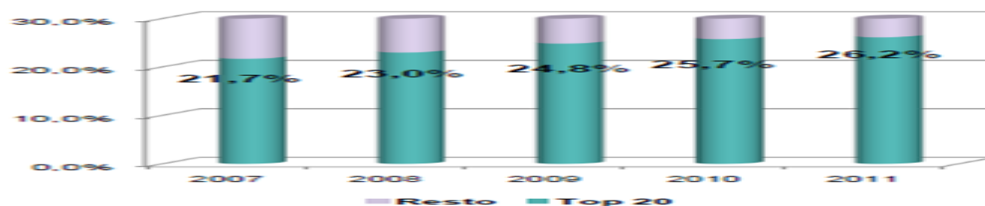
*Fuente: MESS, 2012.*

Al mencionar la excesiva atomización del sector, es necesario resaltar la contrapartida de esta atomización. En el mercado agroalimentario se ha producido una excesiva concentración de la gran distribución. Es más, nos encontramos ante un auténtico oligopolio que proporciona un poder de negociación ingente a estas cadenas. La siguiente gráfica es cuanto menos significativa. Se puede observar en la ilustración 13 el importante peso sobre la facturación que ejercen las top 20 cooperativas del país. Si bien es cierto que una mayor dimensión no es sinónimo de triunfo ya que no es el único factor que lo explica<sup>41</sup>, las cooperativas más competitivas suelen ostentar un tamaño adecuado.

---

<sup>41</sup> Si bien el tamaño constituye un factor importante, existen más factores que explican el éxito empresarial como una adecuada organización, tecnología, los recursos humanos, etcétera.

**Ilustración 13: Evolución % de facturación top 20 cooperativas/total.**



Fuente: OSCAE 2012.

Ahora bien, un tamaño apropiado parece condición necesaria- que no suficiente- para alcanzar una posición competitiva adecuada en el mercado. Con todo, resulta ilustrativa la ilustración 14 ya que solo una cooperativa española se encuentra entre las 20 primeras.

**Ilustración 14: Ranking de las 20 cooperativas más importantes del grupo del Sur de la UE.**

	Cooperativa	País	Sector	Facturación (millones €)
1	Invivo	Francia	Suministros	5.085
2	Terreña	Francia	Multiproducto	3.484
3	Tireos	Francia	Azúcar	3.409
4	Axeral	Francia	Cereales/suministros	2.800
5	Champagne Cereales	Francia	Cereales/suministros	2.512
6	Sodiaal	Francia	Leche	2.486
7	Agricola Tre Valli	Italia	Avícola	2.285
8	Itiskalia	Francia	Multiproducto	2.200
9	Agrial	Francia	Multiproducto	2.171
10	Cooperl Arc Atlantic	Francia	Cárnico	1.461
11	Even	Francia	Leche	1.360
12	Les Maitres Laitiers	Francia	Leche	1.305
13	Euralis Union	Francia	Multiproducto	1.264
14	Limagrain	Francia	Semillas	1.233
15	Cristal Union	Francia	Azúcar	1.213
16	Gesco	Italia	Avícola	1.176
17	Cecab	Francia	Multiproducto	1.147
18	Coren	España	Avícola	1.005
18	Maisadur	Francia	Multiproducto	1.003
19	Conserva Italia	Italia	Frutas y hortalizas	995
20	Gran Latte	Italia	Leche	917

Fuente: Mediterráneo económico a partir de Support for Farmer's Cooperatives, 2013.

**Ilustración 15: Ranking 10 mayores retailers del mundo.**

Ranking por ingreso	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista (US\$ m)	Ingreso del grupo (US\$ m)
1	Wal-Mart Stores Inc.	EEUU	446,950	446,95
2	Carrefour SA	Francia	113,197	115,28
3	Tesco PLC	Reino Unido	101,574	103,24
4	Metro AG	Alemania	92,905	92,91
5	The Kroger Co.	EEUU	90,374	90,37
6	Costco Wholesale Corporation	EEUU	88,915	88,92
7	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Alemania	87,841	87,84
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemania	73,375	73,38
9	Walgreen Co.	EEUU	72,184	72,18
10	The Home Depot, Inc.	EEUU	70,395	70,39

Fuente: Global Power of Retailing. Deloitte, 2013.

Las pequeñas cooperativas se ven en la obligación de concentrarse o seguir a merced de las cadenas de distribución. A la larga esto llevará a la desaparición de las mismas debido a que ostentan la capacidad de imponer precio. De hecho, en ocasiones los precios de venta llegan a quintuplicar el precio pagado en origen.

Por todo lo dicho, es manifiesta la necesidad que tienen las empresas hortofrutícolas no solo de concentrarse para hacer frente a dicho oligopolio sino de llevar a cabo un plan de internacionalización.<sup>42</sup> Dicho plan resulta necesario para no depender exclusivamente de los mercados tradicionales – mercado interior- los cuales se encuentran amenazados ante la inminente liberalización de los mercados. De la misma manera, ha quedado claro que existen multitud de oportunidades en los mercados internacionales para convertir el sector hortofrutícola en uno de los pilares de la economía española.

En resumen, a pesar de que la comercialización de productos hortofrutícolas continua siendo el buque insignia del sector agroalimentario español en los mercados internacionales – especialmente en Europa -<sup>43</sup> resulta claro que el sector necesita una evolución no solo para mantener los resultados empresariales ante la liberalización del mercado sino como una forma de desarrollo para mantener y adquirir ventajas competitivas ante futuros competidores.

---

<sup>42</sup> Existen multitud de cooperativas que debido a la gran dimensión que han alcanzado, se han convertido en empresas de gran éxito internacional como ANECOOP, COREN O HOJIBLANCA entre otras.

<sup>43</sup> Nieto Churruca, Ana., Llamazares García-Lomnas, Olegario., y Cerviño Fernández, Julio. *Marketing Internacional: Casos y ejercicios prácticos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2004, página 326.

### 3. Causas y razones para llevar a cabo el proceso de internacionalización.

Lo primero de todo es analizar la matriz de Ansoff ya que nos muestra las diferentes estrategias corporativas – combinaciones de producto-mercado- que puede llevar a cabo una empresa para su futuro desarrollo. Debido a los diferentes problemas que acechan el sector, es necesario entrar en nuevos mercados con los productos tradicionales de la empresa- frutas y verduras. Por lo tanto, queda patente que buscamos nuevos mercados (extranjeros) con el producto actual.-. Es decir, nos encontraríamos en el cuadrante desarrollo de mercados.

**Ilustración 16: Matriz de Ansoff**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff, 1976.

Así pues, un proceso de internacionalización resulta la alternativa estratégica más viable que tiene el sector para superar los peligros que le acechan en el futuro próximo ya que no requiere un descomunal desembolso de recursos. Es por ello, una estrategia muy interesante para las PYMES.

En síntesis, las causas que van a forzar a las empresas hortofrutícolas a llevar a cabo un proceso de internacionalización son las siguientes (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2000)<sup>44</sup>:

<sup>44</sup> Equipo de Investigación de la Universidad de Vigo. *La internacionalización de la pequeña y mediana empresa gallega: Análisis, diagnóstico y posibles estrategias*. Vigo: Consorcio zona franca de Vigo, 2000.

En primer lugar, el sector va a tener que enfrentarse a nuevos mercados procedentes del exterior debido a la inminente liberalización de los mercados agrarios internacionales. Por lo tanto, cuando se produzca la total liberalización del mercado, productos de países en vías de desarrollo van a inundar el mercado europeo. En consecuencia, las empresas españolas, con costes superiores, van a perder la posición competitiva dominante que ostentan en Europa. Es decir, la internacionalización a mercados exteriores es necesaria.

En segundo lugar, resulta evidente la necesidad que tienen las empresas españolas de diversificar el riesgo mediante la internacionalización de las mismas. Las sucesivas crisis que han vapuleado Europa – crisis financiera y posterior crisis de la deuda- han mermado los beneficios de las empresas debido principalmente a que se hayan expuestas casi en su totalidad a las circunstancias económicas, políticas, demográficas, etcétera que sucedan en Europa. Es decir, mediante la internacionalización las empresas diversifican sus riesgos y se hacen menos dependientes de sus mercados tradicionales.

En tercer lugar, han aparecido nuevos mercados sumamente atractivos. Además de Oriente Medio y el sudeste asiático, Rusia se ha convertido en un mercado con formidables expectativas con más de 140 millones de potenciales consumidores. A pesar de ser uno de los grandes exportadores mundiales de petróleo, tienen graves problemas para satisfacer internamente su demanda alimenticia, especialmente de bienes de primera calidad.

A medida que las rentas han ido aumentando, los consumidores rusos comienzan a demandar nuevos productos de mayor calidad y seguridad así como una mayor variedad en los mismos. Es aquí donde entra el sector hortofrutícola español, líder indiscutible en calidad y trazabilidad<sup>45</sup>.

Por último, las exportaciones y por ende, el sector exterior, están sosteniendo al país durante la crisis económica. De la misma manera, el impulso exportador ha permitido continuar reduciendo el desequilibrio comercial, con un déficit de 2587 millones de

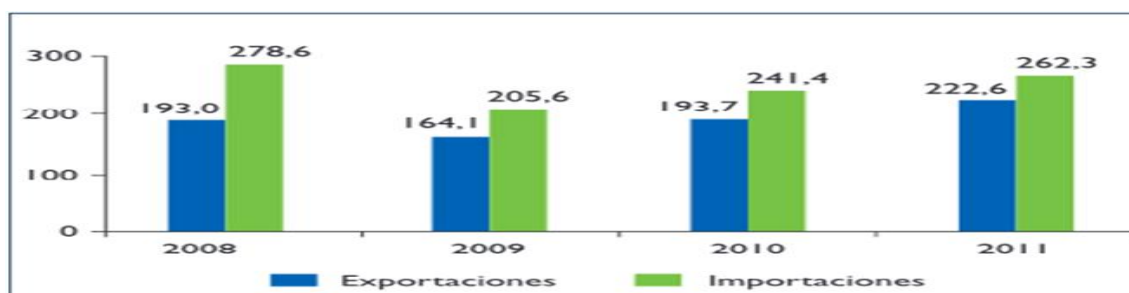
---

<sup>45</sup> A pesar de que los asiáticos están comprando gran cantidad de bienes de países occidentales, se muestran reacios a adoptar los valores occidentales, es decir, parece difícil que la “dieta mediterránea” sea capaz de integrarse dentro de los hábitos alimenticios asiáticos.



euros, un 16,1 % menor que en el mismo mes de 2012 (MECC, 2013)<sup>46</sup> . Es decir, se está produciendo un cambio de modelo productivo basado en las exportaciones incentivado por el gobierno para así reducir el histórico déficit comercial español como se observa en la ilustración 17.

**Ilustración 17: Balanza comercial española en millones de euros.**



Fuente: Banco de España, 2012.

Por estas razones, la internacionalización resulta necesaria ya que es una de las estrategias de crecimiento más efectivas así como una forma eficaz de llevar a cabo un correcto desarrollo empresarial. Sin embargo, además de crecer, existen múltiples motivos que impulsan a las empresas a internacionalizarse entre las que destacan según OTERO SIMÓN (2008,15)<sup>47</sup>:

- Crecimiento de las ventas y de la rentabilidad. Mediante la exportación, se acceden a mercados con mayor potencial de ventas o beneficios debido a su mayor tamaño, nivel de vida – renta disponible- o la falta de competidores.
- Compensar el incremento de la competencia. La entrada de nuevos competidores – inminente liberalización del sector agrario- reduce la cuota de mercado y por ende, los beneficios empresariales. Es decir, mediante la exportación, las empresas hortofrutícolas pueden destinar los excedentes agrícolas a mercados en los que hay menos competidores y aumentar las ventas.

<sup>46</sup> García-Legaz, Jaime. "El crecimiento de las exportaciones españolas se acelera en 2013," *Ministerio de Economía y Competitividad*, <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnextoid=ad865655cf472410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>, accedido el 15 de marzo de 2014.

<sup>47</sup>Otero Simón, Miguel Ángel. *Internacionalización. Como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. La Coruña: Editorial Netbiblo, 2008, página 15 y ss.

- Obtener economías de escala. A medida que las ventas se vean incrementadas, los costes se ven reducidos por la obtención de economías de escala.
- Obtener economías de localización. Si se deslocalizan ciertas actividades, la empresa puede obtener recursos que no podría alcanzar en su país de origen en condiciones tan ventajosas y competitivas.
- Mejora de la imagen y del prestigio. La exportación mejora la imagen que proyecta la empresa ante sus clientes, proveedores, instituciones financieras, etcétera.
- Respuesta a las presiones de la competencia. La amenaza de los competidores puede llevar a la empresa a buscar nuevos mercados en los que éstos no se encuentren presentes.

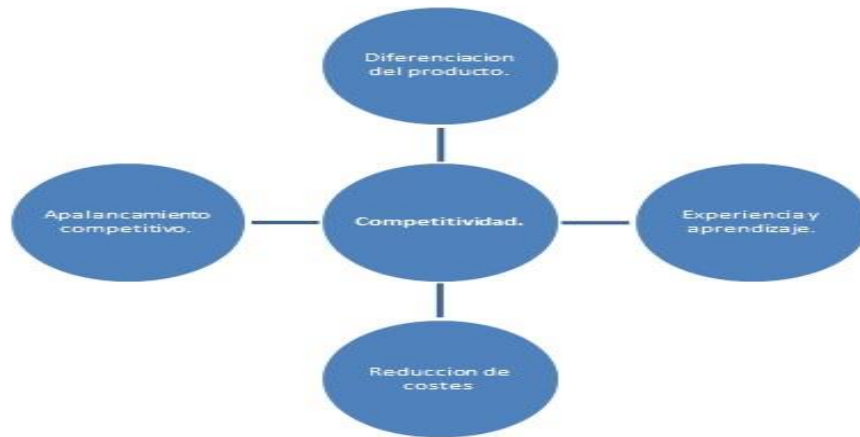
Ahora bien, hay que tener en cuenta los múltiples efectos que la internacionalización produce en las empresas. Si tradicionalmente las exportaciones se veían fundamentalmente como una forma de incrementar las ventas, hoy en día podríamos decir que el principal estímulo para la internacionalización es la mejora de la competitividad<sup>48</sup>. De esta forma, cuanto mayor es el volumen de las exportaciones y el número de países a los que se exporta, mayor será la imagen, prestigio y posicionamiento competitivo de sus productos. (SIMÓN OTERO)<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> No obstante, las empresas hortofrutícolas son las más competitivas dentro del sector primario español debido a su tradicional vertiente internacional.

<sup>49</sup> Otero Simón, Miguel Ángel., op.cit., página 16 y ss.

### Ilustración 16: Obstáculos proceso de internacionalización.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, al llevar a cabo un proceso de internacionalización, hay que hacer frente a numerosos obstáculos entre los que destacan según JARILLO Y MARTÍNEZ (1991):<sup>50</sup>

En primer lugar, se encuentran los obstáculos financieros. Entre ellos destacan las fluctuaciones de los tipos de interés así como la falta de créditos a la exportación. Este último caso es cuanto menos factible debido a la situación financiera que atraviesa España ya que a pesar de los intentos por parte del Banco Central Europeo de aumentar la base monetaria, se está produciendo el efecto “*crowding out*”, es decir, el crédito no llega a la economía real. A pesar de ello, confiamos en que se ha tocado fondo y el crédito volverá a fluir – parcialmente- en los años venideros. Por lo tanto, una vez comience a crecer el crédito, el crédito a la exportación se facilitará, facilitando el proceso exportador de nuestras empresas.

Por otro lado, se encuentran los obstáculos comerciales. Entre ellos destacan el desconocimiento de las oportunidades comerciales, ausencia de *networking* o la falta de conocimientos sobre las prácticas comerciales en el mercado de destino por ejemplo. En este caso, el sector hortofrutícola ha aprendido a sobrepasar dichos obstáculos a lo largo de los años que lleva exportando a Europa. Esto es, pienso que los empresarios

---

<sup>50</sup>Jarillo, J., y Martínez, J. *Estrategia internacional – más allá de la exportación*-.Madrid: editorial McGraw Hill Interamericana, 1991.

hortofrutícolas tienen una ventaja competitiva con respecto a sus competidores debido a la importante vertiente internacional que han adquirido a lo largo de los años.

Sin embargo, hay que destacar las dificultades logísticas. Históricamente se ha exportado a Europa pero los nuevos mercados a conquistar se encuentran a gran distancia- véase China o la costa oeste de Estados Unidos por ejemplo-. Esto conlleva altos gastos en transporte, costes de control y coordinación entre otros. A pesar de ello el coste del transporte marítimo es parecido- e incluso en ocasiones inferior- al terrestre, debido principalmente por el coste del petróleo. El principal problema es que nos encontramos ante bienes perecederos por lo que habrá que encontrar el equilibrio ideal para que cuando lleguen los productos al destino, se encuentren en su punto óptimo.

Las restricciones legales tienen gran importancia en el comercio internacional como se ha podido apreciar previamente. Entre las mismas destacan las imposiciones arancelarias o no arancelarias así como diversas prohibiciones a la inversión extranjera- prohibición de empresas con un cien por cien de capital extranjero por ejemplo-. Supone el mayor problema pero todo el estudio se basa en el pronóstico de una completa liberalización del mercado. Si solo Europa liberaliza el mercado, el sector se encontraría en un pozo del que difícilmente podría salir. Ahora bien, España se encuentra con la necesidad de eliminar barreras comerciales ya que la exportación agroalimentaria se enfrenta a todo tipo de barreras comerciales- técnicas, sanitarias, fitosanitarias, arancelarias - . Estas barreras suponen grandes limitaciones al comercio y en ocasiones, llegan incluso a imposibilitarlo. Por lo tanto, ya sea la U.E o mediante acuerdos bilaterales, resulta necesario alcanzar acuerdos favorables. De la misma manera, hay que eliminar las barreras administrativas que existen en nuestro país entre los distintos organismos estatales y autonómicos y conseguir de esta manera una mayor coordinación entre los mismos.<sup>51</sup>

Por último, los problemas culturales suponen un gran obstáculo en determinados lugares como por ejemplo el sudeste asiático o la península arábiga. Entre ellos destacan las diferencias idiomáticas, la ignorancia de los gustos locales así como el

---

<sup>51</sup>Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente., op.cit., página 9.

desconocimiento de las costumbres y tradiciones de los consumidores. Quizás sea uno de los grandes obstáculos al que tendrán que hacer frente los empresarios hortofrutícolas ya que estos productos forman parte de la dieta mediterránea, y por lo tanto, no han sido consumidos tradicionalmente en estos mercados.

#### **4. Análisis estratégico.**

En resumen, cualquier empresa que pretenda acceder a un mercado extranjero necesita responder a tres preguntas; que mercado entrar, que estrategia utilizar y el tipo de estructura a utilizar. Por lo tanto, la empresa tendrá que decidir primero si tiene alguna ventaja competitiva. Si es así, tendrá que decidir en qué país operar de y por último, elegir el método de entrada.

Como ya hemos dicho, un aspecto fundamental para llevar a cabo un proceso de internacionalización es definir la ventaja competitiva que nuestro producto va a ofrecer ya que si no ofrecemos más valor que nuestros competidores, la empresa fracasará irremediablemente. En nuestro caso, nos enfocaremos en la diferenciación del producto.

## 4.1 Análisis DAFO

Una parte esencial de todo análisis estratégico es el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis nos permite advertir las principales características del sector y resumir todo lo aportado hasta el momento.

**Ilustración 17: Análisis DAFO.**



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Evaluando la estrategia: la tabla de valor ADDING.

En segundo lugar, según GHEMAWAT (2007,2) <sup>52</sup> la tabla de valor *ADDING* nos permite identificar y evaluar si una estrategia nos va a permitir crear valor en la empresa, tanto local como globalmente:

**A. Añadir volumen o crecimiento.** Mediante la estrategia de internacionalización, se accede a nuevos mercados y por consiguiente, aumentan los ingresos al vender los productos a una mayor cantidad de clientes. Igualmente, disminuyen los costes debido a la obtención de economías de escala.

**D. Disminuir los costes.** Mediante la internacionalización se reducen otro tipo de costes además de los de fabricación, como los de capital o de mano de obra. De esta forma, aumenta la competitividad empresarial. Además, hay que precisar que no pensamos que las cooperativas por si solas vayan a acometer el proceso sino que se unirán para compartir riesgos y beneficios.

**D. Diferenciar o aumentar la disposición a pagar.** Mediante la internacionalización, los clientes perciben más fácilmente el valor añadido que ofrece una empresa por ejemplo mediante un mejor servicio al cliente. En este caso, la empresa hortofrutícola necesita diferenciarse en calidad ya que los países subdesarrollados se diferencian por precio, por lo que tienen que dar un plus como es la seguridad alimentaria. Además, una empresa internacional tiene más facilidades para crear una marca fuerte y eficaz. De esta manera, las empresas internacionales son más apreciadas por los consumidores ya que suelen ser sinónimo de buen hacer.

**I. Incrementar el atractivo o el poder de negociación.** Quizás sea uno de los aspectos fundamentales ya que al aumentar la cuota de mercado – no solo los nuevos mercados sino también en el mercado interior- , el poder de negociación (frente a instituciones y proveedores fundamentalmente) aumenta también. Se trata de uno de los grandes problemas del sector, ya que actualmente las empresas carecen de poder de negociación ante la gran distribución.

---

<sup>52</sup> Ghemaway, Pankaj. “Adding value,” *Pankaj Ghemawat*, <http://www.ghemawat.com/management/files/AcademicResources/Adding%20ValueFeb2012.pdf>, accedido el 20 de marzo de 2014.



**N. Normalizar u optimizar el riesgo.** La internacionalización es posiblemente una de las mejores estrategias de diversificación del riesgo. Como se ha comentado previamente, el sector hortofrutícola se encuentra expuesto al mercado europeo. Por lo tanto, mediante el proceso de internacionalización se diversifican gran cantidad de riesgos como la volatilidad de la demanda (desplome de las ventas<sup>53</sup>), financieros (múltiples fuentes de financiación), de divisas y otros. En conclusión, las empresas se hacen menos dependientes de la U.E y se globalizan. A pesar de ello, la internacionalización entraña riesgos igualmente.

**G. Generar y aplicar nuevos conocimientos, recursos y capacidades.** Debido a la diversidad de escenarios en los que opera la empresa, se adquieren nuevos conocimientos y puntos de vista que añaden valor a la empresa. Supone otro punto clave debido a que el sector agrario español se encuentra obsoleto en gran cantidad de aspectos y nuevas ideas son necesarias para que pueda mantenerse en el futuro como fuente de valor y creación de empleo.

En conclusión, con una correcta implantación la internacionalización crea valor por lo que la estrategia es adecuada. En consiguiente, conviene analizar el factor país. A pesar de que la globalización puede llevar a pensar que los factores asociados a diversos países están perdiendo relevancia, nada más lejos de la realidad. Solo hay que pensar en ciertas naciones y ver como mentalmente se asocian diversos sectores como por ejemplo Suiza (sector financiero y relojes), Alemania (automóviles y farmacéuticas), o Corea del Sur (electrónica) entre otros.

---

<sup>53</sup> Recordar la crisis del pepino español en el verano de 2011.

### **4.3 Análisis de la ventaja competitiva de España- Modelo del Diamante de Porter.**

Las condiciones favorables o desfavorables que presenta un país se pueden agrupar bajo la denominación de factores de localización o factor país. Según CLAVES CORTES ET AL (2000,16)<sup>54</sup>, por un lado, un país puede presentar un escenario económico y social favorable (costes de capital bajos, población cualificada, baja fiscalidad, etcétera) o por el contrario, un escenario adverso (coste de capital alto, expolio fiscal, riesgo de revolución). Por consiguiente, las características de ciertas localizaciones pueden provocar que las empresas allí radicadas desarrollen algún tipo de (des)ventaja respecto a sus competidores – ventaja del país de origen-. Por otro lado, la empresa puede decidir localizarse en un determinado país fascinada por sus factores de producción, infraestructura, demografía o incluso por los hábitos en el consumo. En este caso, nos estaríamos refiriendo a las ventajas de localización del país de destino.

Para analizar el país de origen como determinante competitivo, vamos a utilizar el diamante de Porter (1991,108-240)<sup>55</sup>. Se trata de una base para diagnosticar la situación competitiva de un país o región en el que los determinantes dependen los unos de otros mediante un sistema vinculado. Según Porter, la productividad es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional. En consiguiente, la productividad es la capacidad que tienen las naciones para usar con eficiencia y creatividad los recursos disponibles (mano de obra, recursos naturales y el capital). Por lo tanto, lo importante no es cuanto se posea sino qué se hace con lo que se tiene. Ahí radica la importancia y en consecuencia, la ventaja competitiva.<sup>56</sup> Para ello, resulta necesario hacerse los siguientes interrogantes; 1. ¿Cómo estamos?, ¿Dónde estamos actualmente? Y ¿Cuáles son nuestros elementos base de competitividad?

---

<sup>54</sup> Calver Cortés, Enrique., y Quer Ramón, Diego. *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Alicante: Editorial Club Universitario, 2000, página 16 y ss.

<sup>55</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Editorial Plaza y Janés, 1991, página 108 y ss.

<sup>56</sup>Gracia Hernández, Maximiliano. “Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual,” *Ciencia y Tecnología vol 12, número 36*, [http://www.utm.mx/edi\\_antiores/temas036/ENSAYO2-36.pdf](http://www.utm.mx/edi_antiores/temas036/ENSAYO2-36.pdf), accedido el 20 marzo de 2014.

La teoría de Porter sobre la ventaja competitiva de las naciones identifica cuatro variables (ilustración 18) que identifican las características del entorno nacional de una empresa (Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas). De esta forma, se trata de dar respuesta a por que ciertas empresas de determinados países son capaces de alcanzar ventajas competitivas y otras no. Además, existen otros dos factores que completan el diamante de Porter; el azar y el gobierno. (RAMOS RAMOS, 2001)<sup>57</sup>

### Ilustración 18: Diamante de Porter.



*Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1990.*

En consecuencia, las naciones alcanzan ventajas competitivas atendiendo a cuatro variables (Porter, M, 1991: 110<sup>58</sup>):

---

<sup>57</sup>Ramos Ramos, Rosario. "Modelo de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias," *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*, <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rrr/>, accedido el 20 de marzo de 2014.

<sup>58</sup>Porter, Michael., op.cit., página 110.

**Condiciones de los factores:** Según la economía clásica, los factores de producción – trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura- determinan el flujo del comercio, de manera que una nación exportará las mercancías que hacen el máximo uso de los factores en los que se encuentra mejor dotada. Sin embargo, de acuerdo con Porter las naciones crean sus factores de producción y no los heredan.<sup>59</sup>. Además, Porter distingue entre dos tipos de factores: los básicos – más tradicionales como los recursos naturales o la localización- y los especializados – infraestructuras, investigación y desarrollo- . Atendiendo a Porter, los factores especializados tienen mayor importancia que los básicos debido a que se necesita una inversión a largo plazo para obtenerlos- son escasos y de difícil copia-. A pesar de ello, los factores básicos también resultan fundamentales ya que a través de ellos se obtienen ventajas en las etapas iniciales.

Los factores de producción utilizados en el diamante son los siguientes:

Recursos Humanos: España ha sido tradicionalmente un país ligado a sector primario por lo que los existe una alta especialización. Sin embargo, el coste laboral es alto en comparación con nuestros competidores. Además, España sufre de una productividad bajísima en comparación con otros países. A pesar de todo ello, creemos que el factor recursos humanos es competitivo ya que a pesar de los costes y la baja productividad, tradicionalmente hemos sido una potencia agrícola, destacándonos en frutas y hortalizas.

Recursos físicos: De nuevo España destaca tanto por la calidad de sus tierras como por su climatología. España posee las tierras adecuadas para llevar a cabo este tipo de cultivos. Nuestros competidores – principalmente diversos países de la cuenca mediterránea- poseen tierras infinitamente menos productivas y con climatologías más adversas- mayores picos de temperatura así como menor agua-.Por otro lado, hay que destacar la localización privilegiada que posee España con respecto a Europa – en 72 horas el producto puede encontrarse en cualquier punto de la U.E- además de compartir una cultura similar. Sin embargo, lo mismo ocurre con respecto a nuestros mercados objetivos. Si queremos exportar al sudeste asiático, las distancias son muy amplias.

---

<sup>59</sup> Ramos Ramos, Rosario., op.cit., página 44.

Recursos del conocimiento: De nuevo encontramos una buena posición competitiva ya que a pesar de que las universidades españolas no se encuentran entre las mejores del mundo, un gran porcentaje de la población ha cursado estudios superiores. Además, el canal MERCA es envidiado en multitud de países debido a la seguridad alimentaria que proporciona.

Recursos de capital: El coste de capital es muy elevado actualmente debido a la crisis financiera<sup>60</sup>. Ahora bien, nos encontramos dentro de la Unión Europea así que los costes de capital volverán a bajar con el tiempo. A pesar de ello, el sector se encuentra modernizado por lo que la gran mayoría de las inversiones ya se han producido.

Infraestructura: De nuevo, destaca la infraestructura española por su amplia red logística – en ocasiones excesiva- (multitud de aeropuertos, alta velocidad, amplia red ferroviaria y de carreteras).

**Condiciones de la demanda:** La ventaja competitiva en una nación viene determinada por el grado de presión que ejercen los consumidores locales para que las empresas innoven ya que con una mayor presión, mayores innovaciones se producen. Es decir, la demanda interior presiona a las empresas a una mayor innovación, lo que supone un gran reto que consecuentemente aumenta la productividad. Conviene destacar que lo importante no es una gran demanda interior – en número- sino una demanda exigente y reivindicativa.

Este factor se explica mediante tres atributos:

La composición de la demanda: Los demanda – compradores- de productos hortofrutícolas españoles es exigente y sofisticada debido a que ha consumido históricamente estos productos. Se trata de un comprador exigente y entendido, no en vano las frutas y hortalizas son la base de la dieta mediterránea. De la misma manera, debido a la exigencia de los consumidores españoles, los compradores nacionales exigen nuevos productos y servicios. Por ejemplo, las naranjas sin semillas o la

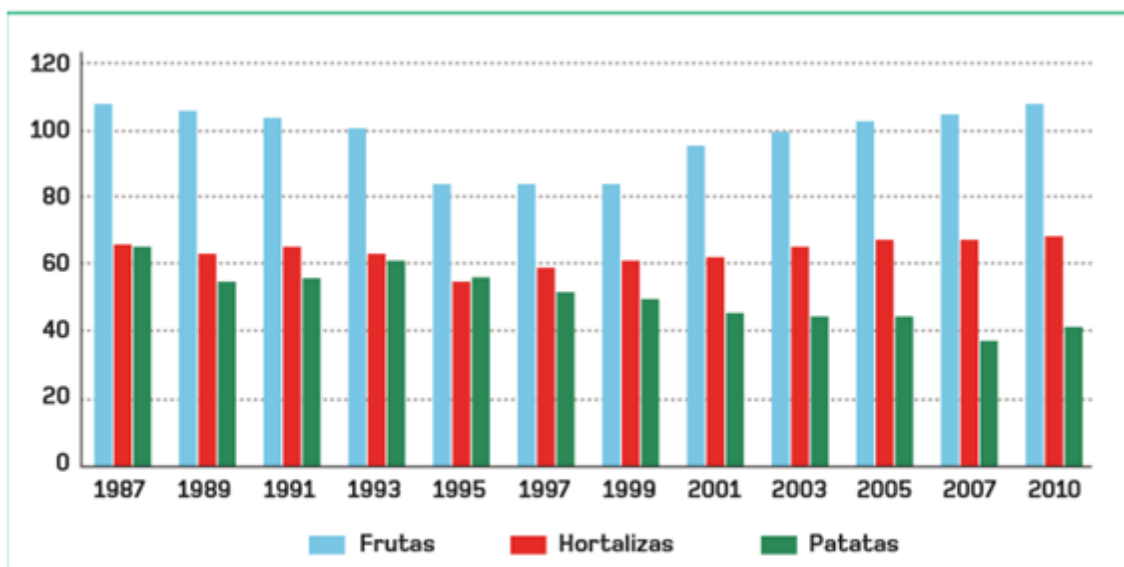
---

<sup>60</sup> Como ya se ha dicho, el coste de capital es muy alto actualmente – si es que existe- a pesar de que la oferta monetaria se ha triplicado durante estos últimos años. La razón de que el crédito no fluya a la economía real es el llamado “crowding out”, es decir, el Estado absorbe todo el crédito – mediante bonos, letras y obligaciones-.

trazabilidad de los productos. En consecuencia, estas oportunidades son aprovechadas por las empresas españolas para adelantarse a sus competidores y ofrecer nuevos productos.

El tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento: El mercado local es muy amplio ya que la gastronomía española se basa en frutas y hortalizas. Por lo tanto, se obtienen ventajas competitivas como economías de escala y de aprendizaje, posibilitando que las empresas inviertan en desarrollo tecnológico. Además, las empresas españolas sirven el mercado nacional sin apenas competencia exterior – excepto determinados meses del año -. En cuanto al patrón de crecimiento, el mercado se ha mantenido estable en los últimos veinte años, destacando un descenso en los años 90 y posterior ascenso en los años 2000 como se observa en la ilustración 19. Subrayar que la tendencia lleva siendo positiva en los últimos 15 años por lo que podemos señalar que el mercado se encuentra en crecimiento.

**Ilustración 19: Evolución consumo de frutas y hortalizas en España.**



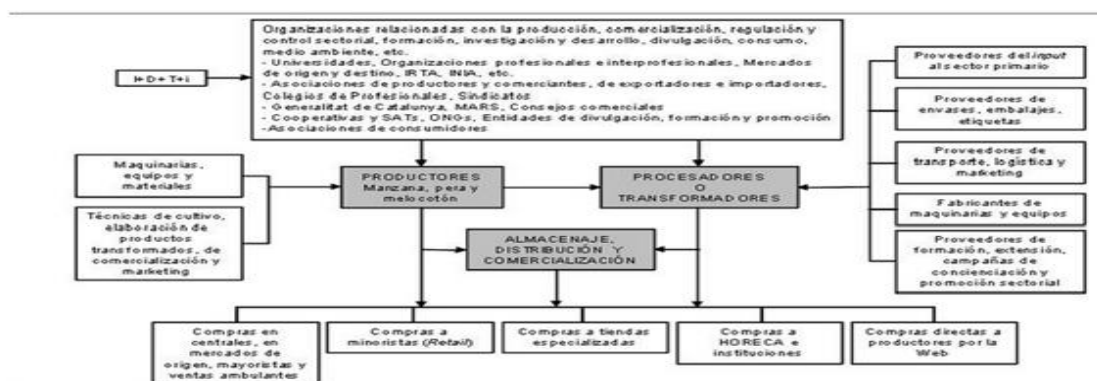
*Fuente: Revista Distribución y Consumo con datos del MARM, 2011.*

La internacionalización de la demanda: Posiblemente sea la gran ventaja competitiva de la que goza el sector hortofrutícola español. La demanda se encuentra totalmente internacionalizada ya que las empresas llevan multitud de años vendiendo productos a toda Europa, destacando las exportaciones a Alemania y los Países Bajos. Por lo tanto,

la demanda local es también demanda extranjera. En síntesis, se trata de uno de los puntos fuertes del sector ya que lleva años vendiendo gran parte de su producción a la U.E.

**Sectores afines y de apoyo:** La tercera variable hace referencia a la existencia o ausencia de sectores parecidos – que ofrezcan productos y servicios complementarios– en el país. Existen infinidad de sectores alrededor del hortofrutícola debido a la importancia del sector agroalimentario en España. De esta forma las empresas locales se benefician de los procesos de innovación de los proveedores locales, ya que identifican nuevos métodos empresariales y oportunidades. Se expone un ejemplo en la ilustración 20. De nuevo, gracias a la importancia que el sector agroalimentario tiene para España, nos encontramos de nuevo ante una importante ventaja competitiva ya que posiblemente pocos países tengan tanta variedad de productos, a una calidad y precio similar al español.

**Ilustración 20: Ejemplo de clúster de fruta en Lleida.<sup>61</sup>**



Fuente: Colom Gorgues, 2008.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Se refiere a las condiciones respecto a las cuales se crean, organizan y gestionan las empresas. Quizás sea uno de los puntos negros del sector hortofrutícola. El sector se organiza alrededor de cooperativas. Sin embargo, las cooperativas se encuentran excesivamente atomizadas y muy pocas de ellas tienen la suficiente concentración. En definitiva, si bien existe una gran rivalidad entre las empresas que lleva a una mayor competitividad, la estructura y estrategia

<sup>61</sup> Ejemplo sobre la gran cantidad de sectores que giran alrededor del sector primario.

seguida no es la más adecuada. Desgraciadamente, el problema viene de fondo y a pesar de que ha habido multitud de intentos para agrupar las diferentes cooperativas, solo unas pocas lo han logrado- Anecoop, Hojiblanca-.

En cuanto al Gobierno, no se trata de una variable fundamental del diamante ya que su objetivo es influir positivamente – alentando a las empresas a alcanzar una mayor competitividad - o negativamente sobre los factores del mismo, es decir, tiene un papel imperfecto e indirecto. Por lo tanto, el gobierno únicamente debe desempeñar una función estimuladora de los cuatro factores del diamante. No obstante, según Porter (1990, 181- 183)<sup>62</sup>: “La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes los determinantes fundamentales de la ventaja nacional”. En el caso de España, las empresas se ven sometidas a unos tipos fiscales muy altos y el crédito no está fluyendo a pesar del exceso de liquidez de los mercados. Sin embargo, el gobierno está tratando por medio de sus instituciones (ICEX) de fomentar las exportaciones. Por consiguiente, la misión del Gobierno debería consistir en apoyar realmente las empresas exportadoras mediante créditos a tipo cero así como mediante la disminución de los tipos impositivos. De la misma manera, el gobierno tendría que tratar de incitar a que las cooperativas se fusionaran para alcanzar una mayor concentración que les permita ser más competitivas en los mercados exteriores. Por último, destacar la nula implicación que están teniendo los sucesivos gobiernos en materia de competencia, ya que la gran distribución goza de una posición oligopolística.

En cuanto al azar, simplemente representa aquellos sucesos que no pueden ser planificados por la empresa o por el gobierno. Es decir, se trata de acontecimientos que se encuentran fuera de la potestad de los agentes como pueden ser las guerras, desastres naturales, crisis financieras, revoluciones, etcétera. En definitiva, son sucesos que se encuentran al margen de lo esperado – y que no se pueden prever-. Además, producen alteraciones competitivas anulando ventajas y creando otras tantas nuevas.<sup>63</sup> Simplemente destacar que nos encontramos inmersos en una crisis financiera solo comparable con la gran depresión de los años 30 y que a día de hoy, no tiene vistas de

---

<sup>62</sup> Porter, Michael., op.cit., página 181 y ss.

<sup>63</sup> Solo hay que pensar el cambio que supone en una guerra que haya un ganador u otro.



acabar. Al mismo tiempo, se han inundado los mercados de liquidez que algún día habrá que pagar y que encima, no están accediendo a la economía real.

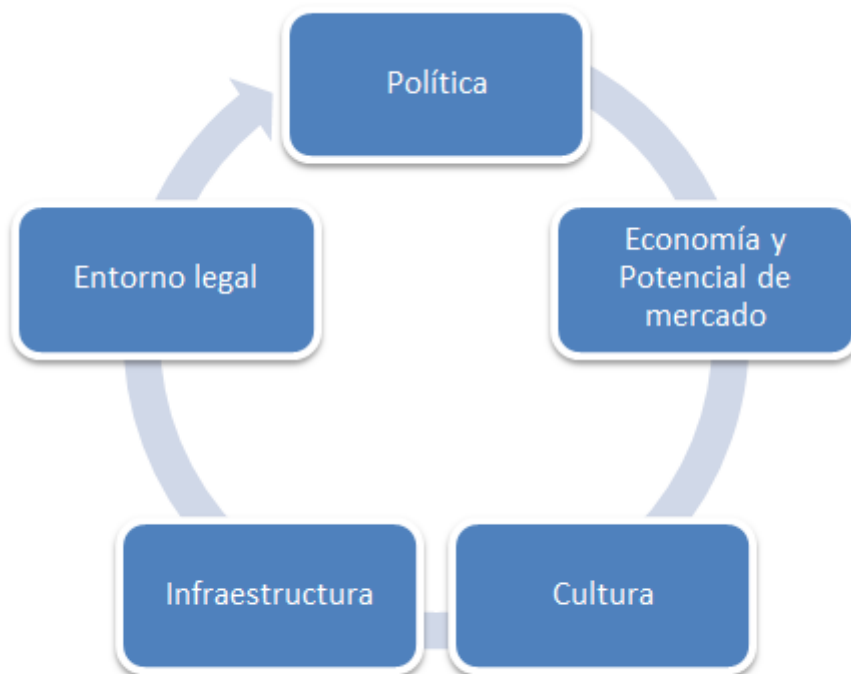
En conclusión, España ofrece unas condiciones muy favorables que han provocado ventajas competitivas frente a sus competidores. Entre dichas condiciones, destacan:

- Factores físicos (localización) e infraestructura.
- Demanda exigente e internacionalizada.
- Importancia y capacidad del sector agroalimentario español.
- Gran rivalidad entre las empresas, a pesar de no encontrarse concentradas.

#### 4.4 Eligiendo el mercado objetivo: el Modelo de Wood y Robertson.

Por otro lado, elegir un mercado objetivo adecuado supone el hecho de mayor importancia en un proceso de internacionalización. La selección del mercado se convierte en una decisión fundamental que requiere información sobre los posibles mercados de destino así como una correcta valoración de dicha información. Para llevar a cabo la selección del mercado, vamos a adaptar el modelo de Wood y Robertson (2000)<sup>64</sup>.

#### Ilustración 21: Modelo de Wood y Robertson.



*Fuente: Elaboración propia a partir de Wood y Robertson, 2000.*

Acorde a todo lo dicho anteriormente – y basándonos en la progresiva liberalización del mercado que está llevando a cabo el país - pensamos que el mercado ruso sería un país

---

<sup>64</sup>Wood, Van., y Robertson, Kim. “Evaluating international Markets: The importance of information by industry, by country of destination and by type of export transaction,” *International Marketing Review* 17, [http://www.econ.uniurb.it/materiale/7325\\_Evaluating%20international%20markets.pdf](http://www.econ.uniurb.it/materiale/7325_Evaluating%20international%20markets.pdf), accedido el 20 de marzo de 2014.

atractivo para realizar la expansión <sup>65</sup> ya que a día de hoy, es el único país que no impone trabas comerciales. Si bien es cierto que otros países también resultan atractivos, a día de hoy las importantes trabas al comercio que existen impiden un proceso de internacionalización en estos países.

Rusia por sus dimensiones y recursos naturales, constituye el país con mayor importancia económica de la Comunidad de Estados Independientes- CEI-. Como aproximación general, destacar los avances económicos que está llevando a cabo el país, las excelentes relaciones diplomáticas entre España y Rusia, la propensión al consumo de sus ciudadanos y las facilidades burocráticas a la exportación de frescos<sup>66</sup> Por el otro lado, las debilidades más destacadas serían la distancia geográfica- a pesar de ello, más cerca que otros países BRIC- así como la creciente competencia de terceros países (GOBIERNO DE ESPAÑA, 2013).<sup>67</sup>

Por consiguiente, se procede a analizar los aspectos más significativos de la Federación Rusa de acuerdo con el modelo de Wood y Robertson:

Política. Las relaciones institucionales entre el gobierno español y la federación rusa son buenas. En Rusia el gobierno tiende a inmiscuirse en los negocios – no hay una clara separación entre lo privado y lo público- por lo que las visitas institucionales tienen una gran importancia.<sup>68</sup> En cuanto a los principales acuerdos comerciales firmados, destacan el Acuerdo de Cooperación Económica e Industrial firmado en 1994, el convenio para evitar la doble imposición, acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones así como acuerdos de cooperación turística. También destacar la declaración de “Asociación estratégica entre España y Rusia” firmada en 2009. Del mismo modo, se espera que en 2015 Rusia entre en la OCDE, lo que constituye otro aspecto positivo. En

---

<sup>65</sup> Descartamos Arabia Saudí por las trabas comerciales que impone así como China y EEUU, que alegan diferentes motivos para no permitir la entrada a los productos hortofrutícolas. Quizás en el futuro, con la liberalización del sector, sean países con mayor atractivo.

<sup>66</sup> Resulta fundamental ya que países muy atractivos como China o Japón no permiten la entrada de frescos, con la excusa de problemas sanitarios.

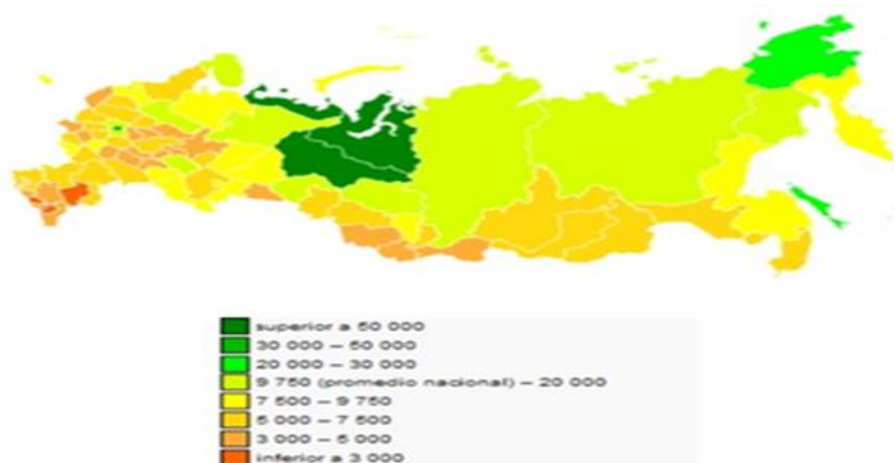
<sup>67</sup>Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente., op.cit., página 15.

<sup>68</sup> Destacar la visita al Foro económico de San Petersburgo del presidente Zapatero en junio de 2011, la presentación en marzo de ese mismo año del plan “*Made in/by Spain*” por parte del Ministro de Industria Miguel Sebastián así como la visita a Rusia de la Ministra de Asuntos Exteriores – Trinidad Jiménez- en enero de ese mismo año. En definitiva, durante los últimos años se está tratando de potenciar las relaciones bilaterales con Federación Rusia.

conclusión, resultan evidentes las buenas relaciones diplomáticas que existen entre ambos países así como el buen escenario político que presenta la Federación Rusia para los productos españoles. Como única queja cabría mencionar que en ocasiones la separación público-privada no es del todo clara. (INFORME ECÓNOMICO Y COMERCIAL, 2011).<sup>69</sup>

Economía y potencial del mercado. Se trata de un mercado de gran tamaño y con un gran potencial de crecimiento. El PIB del año 2012 fue de 2,08 billones de US. Además las previsiones de crecimiento del FMI para 2014 ascienden a un 3%, a pesar de los recientes acontecimientos militares – invasión de Crimea- . Además, la renta real de la población continua con una tendencia alcista y solo en el periodo 2010-2012 aumento de 10.350 USD a 14.500 USD.

#### **Ilustración 22: PIB per cápita en U.S \$.**



*Fuente: Instituto valenciano de la exportación, 2013.*

El crecimiento de Rusia se sustenta en los altos precios del petróleo así como una creciente consolidación fiscal. Además, se trata de un mercado con más de 140 millones de habitantes donde tres cuartas partes de los mismos viven en núcleos urbanos. Como punto negativo, destacar como desequilibrio macroeconómico la inflación que históricamente ha sufrido el país – 8-10 % anual- lo que conlleva a una cierta inestabilidad social. La elevada inflación se debe principalmente a las fluctuaciones del

---

<sup>69</sup> Oficina Económica y Comercial de España en Moscú., op.cit., página 27.

petróleo en el mercado de *commodities*. De hecho, se trata de uno de los principales objetivos – lucha contra la inflación así como la reducción de los impuestos. Asimismo, se trata de un mercado con una fuerte demanda de importaciones – especialmente bienes agroalimentarios de calidad- debido a la baja competitividad del sector agroalimentario ruso. En 2010 las importaciones de alimentos y productos agrícolas ascendieron a un 15,4 % de las importaciones totales, solo por detrás de químicos y bienes de equipo – 17 % y 45 % respectivamente<sup>70</sup>. De hecho, en 2012 el volumen de importaciones total ascendió a 312.567 USD.

#### **Ilustración 24: Distribución del comercio por productos.**

IMPORTACIONES	% TOTAL	EXPORTACIONES	% TOTAL
Equipos de maquinaria	45,2	Aceite, combustible y gas	68,8
Productos químicos	16,5	Metales	10,6
Alimentos y productos agrícolas	15,4	Productos químicos	6,1
Metales	2,1	Equipos de maquinaria	5,5
Otros	15,8	Otros	9,0

*Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores con datos de Economist Intelligence Unit, Country Report, 2012.*

#### **Ilustración 23: Evolución del consumo.**

POR COMPONENTES DEL GASTO	2007	2008	2009	2010
CONSUMO	63	65,70	74,66	71,95
Consumo Privado	45,7	47,8	53,77	51,92
Consumo Público	17,3	17,2	20,31	19,42
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO	24,5	22,3	17,95	21,01
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	30,3	31,3	27,84	27,10
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	21,9	22,13	20,52	16,91

*Fuente: Oficina Comercial de España en Moscú con datos del Servicio Federal de Estadísticas de Rusia, 2012.*

Del mismo modo, hay que destacar la elevada solvencia externa por la que se ha caracterizado la República Rusa. Por lo tanto, es fundamental aprovechar la expansión de la clase media del país debido a la elevada propensión al consumo que la caracteriza. Como se observa en el gráfico, el consumo aumentó en el periodo 2007-2010 en cerca de 10 puntos porcentuales

Es más, se trata de un país incapaz de autoabastecerse por sus propios medios – debido fundamentalmente a la baja productividad de sus tierras- lo que unido a la creciente demanda por bienes agroalimentarios de calidad, supone un mercado con gran

<sup>70</sup> *Ibíd.*, pág. 29.

potencial. Más aun, la emergente clase media rusa se encuentra localizada en torno a grandes núcleos urbanos como San Petersburgo y Moscú. Se trata por lo tanto de un mercado con un gran potencial ya que no existe competencia local. Sin embargo, existe una intensa competencia de países como Turquía. A pesar de ello, la calidad de los productos turcos no es comparable a la española, por lo que se podría cobrar sobre precio.

En conclusión, nos encontramos ante un mercado económicamente al alza en el que la competencia en productos hortofrutícolas es prácticamente nula- con la excepción de Turquía-. Por consiguiente, resulta esencial afianzar una posición dominante en el mismo en los próximos años antes de que otros competidores establezcan importantes barreras de entrada.

Cultura. La cultura rusa se encuentra muy arraigada entre la población y es un híbrido de todas las culturas que integran el país. Existe un gran respeto por la familia así como por la religión – Iglesia Ortodoxa-. A pesar de que la gran mayoría no son practicantes, se tiene en cuenta la moral cristiana. Un ejemplo claro es el actual rechazo a los homosexuales. En cuanto a la educación, existe un alto nivel de alfabetización de la sociedad. Asimismo, hay que destacar la multitud de etnias que conviven en el país – y no siempre pacíficamente-. Durante la Unión Soviética, la cuestión de la nacionalidad no existía – o se encontraba en un segundo plano ya que lo importante era la lucha de clases. De esta forma, el pueblo ruso era el hermano mayor que tenía que conseguir el desarrollo de estas republicas periféricas. Sin embargo, a día de hoy la cuestión de la nacionalidad vuelve a estar en primera plana. De hecho, el conflicto ha resurgido en un país donde numerosas nacionalidades conviven desde cientos de años atrás –el conflicto Checheno o Georgia-. Por lo tanto, nos encontramos ante un país culturalmente muy diverso debido principalmente a la cantidad de etnias que lo habitan – rusos, tártaros, ucranianos, baskires, chuvasios, chechenos, armerios- .

Por otro lado, también cabe mencionar la presencia del crimen organizado dentro de la sociedad. Los pequeños negocios se ven obligados normalmente a pagar un porcentaje de sus beneficios a un protector, que te *defenderá* en caso de tener problemas con otra

empresa. A pesar de que se está erradicando poco a poco, aún se encuentra arraigado en la sociedad.<sup>71</sup>

Infraestructura. La red de carreteras tiene una longitud de 871.000 Km, de los cuales 738.000 Km están pavimentados. Respecto al transporte ferrocarril, tiene una longitud de 150.000 Km siendo 63.000 Km de uso industrial. Se trata del transporte más importante en la Federación Rusia. En cuanto al transporte marítimo, tras la desintegración de la Unión Soviética, Rusia solo mantuvo 41 de sus 92 puertos. Por consiguiente, gran parte del transporte de carga se realiza a través de puertos que no pertenecen a la Federación.<sup>72</sup>

A pesar de ello, la gran mayoría de las infraestructuras se encuentran obsoletas ya que son del periodo de la URSS y no han sido rehabilitadas. Sin embargo, el gobierno ruso pretende modernizar la red de infraestructuras del país mediante diversas inversiones en el sector ferroviario – 10.000 millones en 2012- , construcción naval – 15.000 millones de euros- o 163.000 millones destinados a resolver los problemas de tráfico de Moscú<sup>73</sup>.

Por lo tanto, se están realizando las operaciones adecuadas para modernizar la infraestructura del país acorde con su actual situación económica.

En cuanto a los costes, el coste de un camión a Rusia oscila entre 6.000 y 9.000 euros (refrigerado) y el tiempo de transporte oscila entre la semana y ocho días. Por otro lado, el flete marítimo es más barato, aunque algo más lento.<sup>74</sup> Quizás sea el único punto

---

<sup>71</sup> “Expertos de EEUU califican el crimen organizado ruso como amenaza para toda la Humanidad,” *Ria Novosti*, 25 de julio de 2011, <http://sp.ria.ru/international/20110725/149864254.html>, accedido el 20 de marzo de 2014.

<sup>72</sup> Gerencia Investigación de Mercados. Subgerencia de Estadísticas Dominicana Exporta. “Perfil económico de Rusia,” *CEIRD*, [http://www.cei-rd.gov.do/estudios\\_economicos/perfiles/europa/rusia.pdf](http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/perfiles/europa/rusia.pdf), accedido el 20 de marzo de 2014.

<sup>73</sup> Instituto Valenciano de la Exportación. “Rusia 2013,” *Consejería de Economía, Industria, Turismo y Empleo de la Generalitat Valenciana*, [https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Finternacional.ivace.es%2Fdm%2Festudios%2Finformacion\\_paises%2Finforme-pais%2FRUSIA-web-mayo-2006-%2FRUSIA%25202013.pdf&ei=aFI7U63NLMWAhAeX2ID4Bg&usg=AFQjCNFkeDWFxs5aVcH\\_kYLZzpDkDwIB8Q&sig2=vR8O3mwk838B6aoJjrgvFQ&bvm=bv.63934634,d.ZG4](https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Finternacional.ivace.es%2Fdm%2Festudios%2Finformacion_paises%2Finforme-pais%2FRUSIA-web-mayo-2006-%2FRUSIA%25202013.pdf&ei=aFI7U63NLMWAhAeX2ID4Bg&usg=AFQjCNFkeDWFxs5aVcH_kYLZzpDkDwIB8Q&sig2=vR8O3mwk838B6aoJjrgvFQ&bvm=bv.63934634,d.ZG4), accedido el 20 de marzo de 2014.

<sup>74</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú. “Consejos e informaciones de utilidad práctica para hacer negocios en Rusia,” *ICEX*,

negro del país- la distancia- pero los precios a los que pueden ser vendidos los productos, compensan los costes de transporte. Nos centraremos en el transporte marítimo, por su bajo precio.

Entorno legal. En 2008 se aprobó una Ley sobre Inversión extranjera para evitar el control por parte de inversores extranjeros de sectores claves para la economía Rusa entre los que destacan las actividades espaciales, armamento, periódicos, televisiones, radio etcétera.. Por lo tanto, los productos agroalimentarios no tienen limitación de entrada.

En el marco institucional destaca el Acuerdo de Partenariado y Cooperación –APC- firmado en 1994 que contiene el tratamiento de Nación Más Favorecida, elimina las restricciones cuantitativas (con excepciones- garantiza el transporte sin condiciones, incluye cláusulas de salvaguardia para productos sensibles y establece normas específicas para el determinados productos como textiles y material nuclear. Además, Se consagra la libertad de tránsito, además de establecer la concesión recíproca del tratamiento nacional a efectos impositivos y regulatorios para los productos importados .que se comercialicen en ambos mercados. (OFICINA COMERCIAL)<sup>75</sup>

Respecto a los obstáculos comerciales, existen contingentes a la importación de determinados productos como químicos, carne, armas o bebidas alcohólicas. Sin embargo, en los últimos años debido a la crisis se han adoptado una serie de medidas proteccionistas a determinados productos como los automóviles y algunos productos agrarios como la leche o la mantequilla. De nuevo, los productos hortofrutícolas no tienen ningún tipo de limitación comercial. Por otro lado, destacar que España ya no figura dentro los países que deben de pagar por la utilización de la red de carreteras rusas.

En cuanto a las barreras fitosanitarias, los requisitos son bastantes estrictos en determinados sectores. A pesar de ello, se está poniendo en marcha un proceso de armonización con la U.E de la legislación al respecto. A este respecto, conviene

---

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4578601>, accedido el 24 de marzo de 2014.

<sup>75</sup> Oficina Económica y Comercial de España en Moscú., op.cit., página 37.



recordar la prohibición de hortalizas de España en 2011 debido al brote de E.Coli o mal llamada “*crisis del pepino español*”. Sin embargo, al tener gran demanda de productos hortofrutícolas, la legislación es laxa para estos productos.

En conclusión, las fortalezas y debilidades rusas se resumen en:

**Ilustración 25: Fortalezas y debilidades.**

Fortalezas	Debilidades
Facilidades burocráticas y población propensa al consumo. Se trata del noveno país con más población del mundo.	Lejanía geográfica. Se trata del país más grande del mundo. Estancamiento en el crecimiento demográfico.
Gran cantidad de recursos naturales. Potencia energética por excelencia. Crecimiento del PIB de un 8% anual de media en los últimos años.	Densidad de población muy baja en determinadas zonas. Excesiva dependencia económica de la exportación de materias primas por lo que se ve sometida a enormes fluctuaciones de precios. Por ejemplo, el precio de la fruta puede cambiar de una semana a otra.
Gran demanda de frutas y verduras de calidad. Mejor calidad y servicio que la competencia. Consumidor ruso dispuesto a pagar más dinero por productos de calidad.	Gran número de conflictos abiertos tanto internos como externos. Competencia de otros países como Turquía y Marruecos. Turquía tiene mayores facilidades logísticas por su cercanía geográfica en contraste con España.
Inversión de gran cantidad de recursos para mejorar la infraestructura del país.	Infraestructuras obsoletas por falta de mantenimiento y renovación.

*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.5 Rol de la empresa y forma de entrada en el mercado.

Por tanto, una vez tenemos claro cuál es la ventaja competitiva de la que disponemos y el país al que queremos dirigirnos, siguiendo la metodología de *Deloitte*<sup>76</sup>, hay que determinar el rol que vamos a tener en el mercado. Atendiendo a Deloitte, existen cuatro perfiles básicos: Participante, adaptador, creador y Asimilador.

#### Ilustración 26: Metodología de crecimiento en mercados internacionales.



Fuente: Fundación CEDE en base a Deloitte, 2013.

Por otro lado, y atendiendo al rol que vamos a tener en el mercado, hay que escoger una u otra forma de entrada. De acuerdo con PLA (2004, 193-206)<sup>77</sup>. La forma de entrada constituye la estrategia más importante a la que se enfrenta la empresa ya que ejercerá una destacada influencia en su éxito empresarial futuro.

<sup>76</sup> Centro de Globalización y Estrategia IESE Business School. "Internacionalización empresarial: Argumentos y estrategias para el directivo," *Fundación CEDE*, <http://www.fundacioncede.com/pdf/internacionalizacion-empresarial.pdf>, accedido el 25 de marzo de 2014.

<sup>77</sup> Pla, José., y León, Fidel. "La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes". *Papeles de economía española* 102 (2004): 193-206, <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/modos%20de%20entrada%20en%20la%20internacionalizacion%20del%20sector%20hotelero%20espa%F1ol.pdf>, accedido el 27 de marzo de 2014.

De acuerdo con ARAYA LEANDRO<sup>78</sup> (2009, 23) citando a CANALS, los factores internos más importantes a tener en cuenta son:

- Las características del producto.
- Los recursos financieros disponibles.
- La capacidad de las personas para llevar a cabo el proceso de internacionalización.
- El grado de internacionalización de la empresa.

En cuanto a los factores externos más importantes, señalar varios:

- La importancia del mercado exterior para la empresa así como el potencial.
- El atractivo económico del país.
- La estabilidad política.
- EL grado de proteccionismo frente a las importaciones.

En conclusión, al tomar la decisión para exportar hay que tener en cuenta diversos factores esenciales como la rentabilidad, el riesgo, los recursos necesarios, el grado de aprendizaje, la política del país, etcétera.

#### **4.5.1 Perfil participante.**

En primer lugar, las empresas hortofrutícolas tendrían que operar como participante, es decir, generar presencia. El propósito de esta estrategia es entrar en nuevo mercado y hacerse un hueco dentro del mismo mediante la diferenciación de sus productos. Por lo tanto, es importante crear una marca como forma de diferenciación.<sup>79</sup> Dado que la marca España es conocida en Rusia, un acrónimo o dibujo que se identificara con la dieta mediterránea sería interesante. De hecho, la demanda de productos de calidad es muy alta pero la marca resulta esencial para tener éxito – no vale solo una calidad óptima-.

---

<sup>78</sup> Araya Leandro, Arnoldo. “El proceso de Internacionalización de Empresas,” *TEC EMPRESARIAL* Vol.3, N° 3 (2009):23, [http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653/580](http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580), accedido el 27 de marzo de 2014.

<sup>79</sup> Resultaría interesante crear una Indicación Geográfica protegida o incluso una Denominación de Origen Protegida para una mayor diferenciación de la marca.

Mediante esta estrategia, el target serían las clases medias-altas de la población ya que el posicionamiento de los productos sería *premium*.

El objetivo de esta estrategia es ir conociendo el mercado ruso para posteriormente introducirse en el mismo. La inversión es muy baja ya que no se establecen oficinas comerciales en el extranjero. En cuanto a la manera de entrada, nos decantamos por la exportación indirecta mediante transporte marítimo al menos por el momento. Por lo tanto, se deberían de establecer contactos con grandes importadores de San Petersburgo. Este tipo de exportación es relativamente sencilla y la empresa exporta sin necesidad de grandes inversiones; En primer lugar, el importador pasa un pedido a la empresa española y paga una parte de la carga. Tras ello, la empresa española prepara la carga y se manda hacia Rusia. Una vez la mercancía llega a Moscú, es desaduanada y si no ha habido problemas, se abona el precio restante al exportador.<sup>80</sup> Por lo tanto, durante esta primera etapa se trata de ir entrando en el mercado extranjero a través de exportaciones esporádicas sin involucrar gran cantidad de recursos financieros e ir consolidándose poco a poco en el mercado extranjero. Lo que persigue el exportador en estas etapas iniciales es realizar operaciones en el extranjero minimizando el riesgo.

Por lo general, en Rusia existen tres canales de distribución de frutas y verduras (ICEX, 2012)<sup>81</sup>:

- Gran distribución: Por lo general, los proveedores de los supermercados son importadores Rusos. Sin embargo, los ciertos exportadores también proveen a las cadenas locales pero para ello necesitan disponer de almacén en Rusia.
- Importadores- distribuidores: El canal se encuentra dominado por azerbaiyanos, que dirigen los principales comercios mayoristas de la ciudad. Estas empresas distribuyen la fruta y verdura desde Moscú al resto de regiones rusas – supermercados y mercados de abastos-.
- Grandes importadores de San Petersburgo: Trabajan con grandes distribuidores y se centran principalmente en el transporte marítimo. Por ejemplo, dominan las importaciones de plátano al país.

---

<sup>80</sup> Oficina Económica y Comercial de España en Moscú., op.cit., página 8.

<sup>81</sup> *Ibíd.*, página 4.

### Ilustración 27: Métodos de entrada según control y riesgo.



Fuente: I.A Alonso y V.Donosó, ICEX, 1998.

En definitiva, la exportación indirecta proporciona diversas ventajas a las empresas como el aumento de los beneficios, flexibilidad a cambio de una ínfima inversión así como un riesgo mínimo en comparación con otros métodos de entrada. Por otro lado, la exportación indirecta tiene diversas desventajas como la sujeción a los intermediarios o la falta de aprendizaje – todas las tareas de la internacionalización las lleva a cabo el intermediario-.

En conclusión, lo importante es ir introduciéndose en el mercado mediante la creación de una marca fuerte, aprender de los errores e ir adquiriendo experiencia. Como desventaja, se obtienen márgenes pequeños y no se controla directamente la relación con el consumidor.<sup>82</sup>

#### 4.5.2 Perfil adaptador.

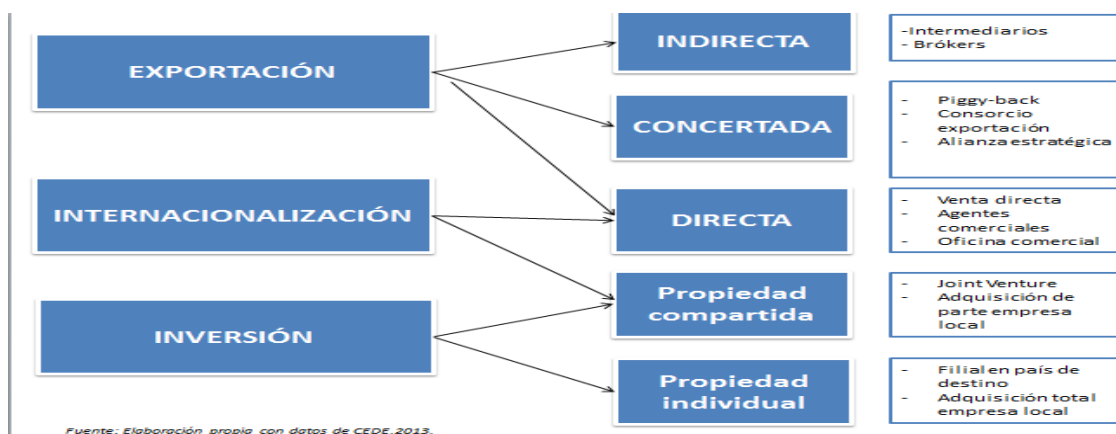
Una vez consolidada la posición en el mercado ruso, la empresa tendría que pasar a operar como adaptador ya que suponemos que el negocio ha prosperado. En este periodo, la empresa comienza a exportar directamente, llevando a cabo los procesos inherentes al mismo como la logística- se encarga de ella personalmente, no el importador ruso- o la burocracia. En la exportación directa, el exportador se pone en contacto con los intermediarios o los compradores finales en el país de destino – Rusia-. Por lo tanto, es en este momento en el que la empresa necesita una estructura orientada al exterior, ya sea mediante la creación de un departamento de exportación o la contratación de un responsable de exportación, para desarrollar el mercado ruso e incluso ir buscando nuevos mercados en los que introducirse. Por lo tanto, la empresa

<sup>82</sup>Centro de Globalización y Estrategia IESE Business School., op.cit., página 50.

crea una estructura exportadora y pensamos que la mejor opción sería contratar a un responsable en Rusia.

De esta manera, la empresa comienza a conocer las operaciones de primera mano mejorando su competitividad, gracias al conocimiento de los gustos locales. Asimismo, convendría visitar diferentes ferias para ir dando a conocer la marca e ir ofreciendo un servicio exclusivo. Durante esta etapa, las ventas al exterior suponen una parte de los beneficios. En definitiva, en esta etapa lo esencial es conocer el gusto del consumidor e ir configurando una oferta conforme a los mismos.

### Ilustración 28: Tipo de entrada.



#### 4.5.3 Perfil Creador.

El objetivo de este perfil es aumentar el tamaño del mercado rompiendo mediante la creación de nuevos productos – productos adaptados- y suscitando nuevas necesidades- por ejemplo, introducir diferentes zumos de frutas-. Este perfil persigue descubrir nichos de mercado y ofrecer los mejores productos, colocando las frutas y hortalizas españolas en todos los lineales de supermercado de Rusia. Si bien es cierto que esta estrategia necesita de una alta inversión- lo que conlleva menores márgenes- , se atienden a mercados desatendidos por la competencia y se obtienen ventajas competitivas de difícil reproducción. (CEDE, 2012)<sup>83</sup>

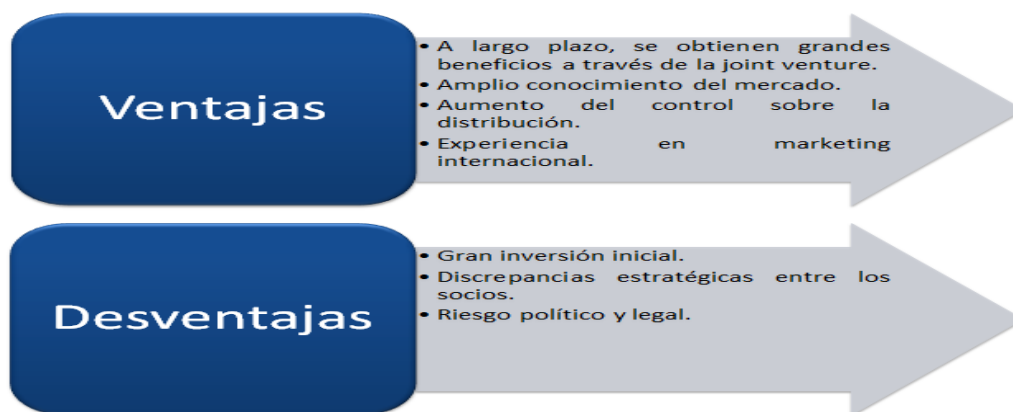
Por consiguiente, para llevar a cabo esta política, resulta necesario desarrollar una política que nos facilite un gran conocimiento sobre el mercado. De esta forma, hay que

<sup>83</sup>Centro de Globalización y Estrategia IESE Business School., op.cit., Página 52.

tratar de expandirla mediante la mejora de la competitividad y del producto. Para ello, habría que adaptarse a las necesidades de los consumidores rusos mediante la personalización de la oferta, la reducción de costes así como mediante la oferta de un servicio personalizado y único.

Es en este momento cuando llega la parte más complicada. Nos encontramos ante un negocio prometedor con grandes expectativas de crecimiento pero a la vez, los recursos son limitados lo que conlleva cierta aversión al riesgo. Consecuentemente, hay que tomar una decisión para seguir. Resulta claro que la inversión directa es necesaria pero la manera no tanto. La opción más atractiva sería llevar a cabo una *joint venture* con una empresa local, para de esta manera acceder al mercado local con mayor facilidad. Mediante la *joint venture* la empresa de origen accede a los canales de distribución de la última, obtiene la experiencia del marketing local así como los contactos necesarios para desarrollarse plenamente en el país.<sup>84</sup>

**Ilustración 29: Ventajas e inconvenientes de una *joint venture*.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Niño y Llamazares, 1997.

Mediante la *joint venture*, la empresa adquiere el *know-how* que necesita para convertirse en una empresa de perfil rompedor. Sin embargo, para llevar a cabo una *joint venture*, se necesitan amplios recursos financieros.

Ahora bien, las empresas del sector primario en general – en especial las hortofrutícolas- continuamente necesitan reinvertir los beneficios para mantenerse

<sup>84</sup> Mihaescu, Olga., Rialp, Alex., y Rialp, Josep. *La internacionalización de la empresa española en los nuevos estados miembros de la UE: Guía práctica*. Bellaterra: Editorial Centre d’Economia Industrial, 2005, página 40 y ss.

competitivas por lo que sus posiciones de tesorería no son especialmente abultadas. De igual forma, nos mostramos reacios a pedir un crédito bancario<sup>85</sup> ya que nos encontramos ante un sector en el que se depende de la climatología, y los años pueden ser malos incluso tomando las mejores decisiones posibles. Por lo tanto, creemos que la creación de un consorcio de exportación resuelve todos estos problemas.

**Ilustración 30: Objetivos consorcio de exportación.**



Fuente: Elaboración propia.

Como ya hemos dicho, la tendencia del sector es la concentración por lo que no pensamos que existe una mejor oportunidad que esta para llevar a cabo una remodelación completa del sistema de cooperativas actual. Mediante la creación de un gran consorcio de exportación, se podrá hacer frente al coste de capital que requiere la creación de la *joint venture*. Además, mediante esta unión, las necesidades productivas- diversidad de productos durante todo el año- quedarán cubiertas, algo que facilita los acuerdos con las cadenas de supermercados, que exigen que el producto se encuentre disponible durante todo el año. Los supermercados exigen como requisito esencial la disponibilidad de la fruta o verdura durante todo el año si se quiere firmar un acuerdo como proveedor exclusivo. Si bien es cierto que durante determinadas épocas del año, el campo español no dispone ciertos productos, el consorcio -al ostentar una buena posición económica - puede importar dichos productos a contra campaña, cumpliendo de esta manera el acuerdo firmado con el distribuidor.

---

<sup>85</sup> No descartamos el crédito bancario pero pensamos que es mejor opción llevar a cabo un consorcio de exportación, ya que no deseamos que las personas avalen dicho crédito con su medio de vida- tierras en este caso-.



En definitiva, mediante la creación de esta nueva empresa con personalidad jurídica propia, los socios realizan una *joint venture* con la empresa de destino, compartiendo de esta manera gastos y siendo capaz de distribuir directamente a las cadenas de supermercados rusas productos de calidad durante todo el año.

#### **4.5.4 Función de asimilador.**

La empresa es líder en el mercado ruso por lo que su próximo objetivo es la expansión mediante la innovación y la integración hacia delante. Llegados a este momento, la empresa en el país de origen tendría que llevar a cabo todos los procesos inherentes a la transformación del producto, es decir, recogida del producto, transformación, transporte y venta al distribuidor. Es decir, la empresa desarrolla todas las actividades de la cadena de valor empresarial<sup>86</sup>, generando valor al cliente final – logística interna y externa, marketing, venta y servicio postventa-. De esta manera, la empresa disminuye sus costes y obtiene economías de escala, aumentando sus beneficios empresariales.

Gracias al *know how* aprendido y la integración, la empresa debería de ser capaz de exportar sus productos a multitud de países- confiamos en que las diferentes barreras hayan desaparecido-. Además, La empresa se encuentra en una posición dominante en el mercado y ha establecido multitud de barreras de entradas impidiendo la entrada nuevos competidores. De la misma manera, ya tiene poder de negociación con la gran distribución – mercado interior- y se encuentra preparada para hacer frente a la amenaza que suponen los países emergentes.

#### **Ilustración 31: Ventajas e inconvenientes perfil asimilador.**

<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Economías de escala.</li><li>• Aumento del poder de negociación.</li><li>• Capacidad de anticiparse a los movimientos de los competidores.</li></ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas para replicar las capacidades en otros mercados.</li><li>• Retos a nivel organizativo.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de CEDE.

<sup>86</sup> Porter, Michael. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Grupo editorial Patria, 2001, páginas 64 y ss.

## **5. Conclusiones.**

Los productos hortofrutícolas han formado parte de la dieta mediterránea durante cientos de años, siendo la base de una alimentación envidiada por la práctica totalidad de los países del mundo. Además, España cuenta con inmejorables tierras para el cultivo de estos productos por su agraciada geografía y climatología, exportada masivamente año tras año a nuestros socios europeos. Por lo tanto, nos encontramos ante un tipo de cultivo ancestral que constituye la base económica del sector primario español.

Sin embargo, el mercado hortofrutícola se encuentra en una encrucijada en la actualidad. Por un lado, la amenaza que suponen los países emergentes, entre los que destacan los de la cuenca mediterránea por su similar geografía y meteorología. Por otro lado, se encuentra el oligopolio que presenta la gran distribución en nuestro país, en contraposición a la excesiva atomización que presenta el sector. Además, debido a la coyuntura económica de Europa, ha quedado expuesta la dependencia del sector hacia la U.E, ya que prácticamente el total de sus exportaciones van al mercado único. Por ende, el comercio exterior – no U.E- se convierte en condición necesaria para la supervivencia del sector ante las amenazas que lo acechan.

El objetivo principal del trabajo es alentar a las empresas hortofrutícolas españolas a llevar a cabo un proceso de internacionalización como no solo una manera de superar la crisis que asola el sector sino como una oportunidad para mejorar las cuentas anuales y aumentar la competitividad. De esta manera, en el proyecto se exponen las diversas incógnitas que rodean al sector, las tendencias de los mercados agrarios internacionales así como las principales causas y razones que van a llevar a las empresas hortofrutícolas a tomar la decisión de internacionalizarse. Por último, se expone un plan estratégico de internacionalización desde una perspectiva práctica y realista.

En el plan estratégico, el mercado objetivo para llevar a cabo el proceso de internacionalización es Rusia. Gracias a las ventajas competitivas de las que goza el sector hortofrutícola español, el mercado ruso supone una oportunidad única para los productos de frutas y hortalizas españoles. El mercado ruso presenta grandes expectativas en los próximos años, debido al brutal crecimiento de la clase media urbana y la elevada propensión al consumo que presentan sus habitantes. Otros factores

clave a destacar son la ausencia de competencia local así como las facilidades burocráticas a las exportaciones de frescos. Además, nos encontramos ante un consumidor dispuesto a pagar sobreprecio siempre que el producto sea de calidad, propiedad por la que se caracterizan los productos hortofrutícolas españoles.

Con todo, para llevar a cabo este proceso las empresas hortofrutícolas tienen la necesidad de realizar diferentes modificaciones estructurales. Por un lado, las empresas tienen la necesidad de concentrarse entre ellos para obtener mayor poder de negociación, ya que la atomización que presentan actualmente no permite hacer frente a la gran distribución. Si bien es cierto que el sistema actual de cooperativas no es malo en sí misma, una concentración en las mismas supondría una gran mejora en la competitividad. Por otro lado, las empresas tienen que establecer departamentos de exportación, contratando en primer lugar un responsable de exportación que vaya conociendo los gustos locales, para más tarde establecer una auténtica oficina comercial en el país de destino.

Con respecto a la concentración empresarial, no existe mejor oportunidad para cambiar la actual estructura que aprovechar el proceso de internacionalización para crear un consorcio de exportación. Mediante el consorcio las empresas exportan conjuntamente, compartiendo gastos y obteniendo economías de escala. Por lo tanto, al aumentar los recursos financieros, la empresa tiene la posibilidad de llevar a cabo una *joint venture* con alguna empresa rusa, que nos suministre el *know how* necesario para llegar a ser líderes. Por otro lado, gracias a la concentración empresarial, la empresa comienza a llevar a cabo un proceso de integración vertical hacia delante, mejorando su competitividad, el poder de negociación y estableciendo barreras de entrada a sus competidores.

Finalmente destacar que el este proyecto tiene la intención de servir de ayuda a todos aquellos productores hortofrutícolas que estén pensando llevar a cabo un proceso de internacionalización empresarial así como denuncia ante las injusticias que tiene que sufrir el campo español ante la indiferencia de las instituciones.

## 6. **Bibliografía.**

### 6.1 Artículos

-**Álvarez Ramos, José.** “Retos de la exportación hortofrutícola española,” *Revista Distribución y Consumo* vol.3 2013, [http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf\\_DYC%2FDYC\\_2013\\_128\\_completa.pdf](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_DYC%2FDYC_2013_128_completa.pdf), accedido 25 de febrero de 2014.

-**Araya Leandro, Arnoldo.** “El proceso de Internacionalización de Empresas,” *TEC EMPRESARIAL* Vol.3, N° 3 (2009):23, [http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653/580](http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580), accedido el 27 de marzo de 2014.

-**Baamonde Noche, Eduardo.** “El papel del cooperativismo agroalimentario en la Economía mundial,” *Colección Estudios Socioeconómicos. Mediterráneo Económico* 24, <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/24/mediterraneo-economico-24.pdf>, accedido el 12 de marzo de 2014

-**Banco Mundial,** “Global Economic Prospects – Trade, Regionalism and Development,” *The World Bank*, <http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2005/Resources/gep2005.pdf>, accedido 20 de febrero de 2014.

-**Blandorf, David.** . “Liberalización del comercio agrario, globalización y economías rurales”, *ICE.* Número 803 Noviembre-Diciembre, 2002, [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_803\\_23-32\\_\\_2BC66082E50BFCD0AA789171C25E3FA7.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_803_23-32__2BC66082E50BFCD0AA789171C25E3FA7.pdf), visitado el 10 de marzo de 2014.

-**Centro de Globalización y Estrategia IESE Business School.** “Internacionalización empresarial: Argumentos y estrategias para el directivo,” *Fundación CEDE*, <http://www.fundacioncede.com/pdf/internacionalizacion-empresarial.pdf>, accedido el 25 de marzo de 2014.

-**Cooperativas agro-alimentarias.** “Macro magnitudes del Cooperativismo agroalimentario español: OSCAE 2012,” *Ministerio de Agricultura, Alimentación y*

Medio Ambiente, <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04006.pdf>, accedido el 25 de marzo de 2014.

-**Corgues, Colom.** “Análisis de la estructura y coordinación relacional entre stakeholders del clúster de frutas dulces en la región Lleida-Huesca, España,” Revista Agroalimentaria Vol.16, N° 30, <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/agroalimentaria/article/view/1476/1407>, accedido el 30 de marzo de 2014.

-**Dirección general de Agricultura y Medio Rural.** “50 años de política agrícola común: Historia, evolución y futuro de la PAC,” Comisión Europea, [http://www.unionsagrarias.org/50anosPAC/docs/Manual\\_universitarios\\_50\\_anos\\_PAC.pdf](http://www.unionsagrarias.org/50anosPAC/docs/Manual_universitarios_50_anos_PAC.pdf), accedido 15 de febrero de 2014.

-**Dirección general de Agricultura y Medio Rural.** “La PAC en el horizonte de 2020: propuestas legislativas,” Comisión Europea, [http://ec.europa.eu/spain/pdf/pac-2011-propuestas-legislativas-ce\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/spain/pdf/pac-2011-propuestas-legislativas-ce_es.pdf), 1 de marzo de 2014.

-**Garrido Chamorro, Cristina.** “Estructura del cooperativismo agroalimentario en España,” Colección Estudios Socioeconómicos. Mediterráneo Económico 24, <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/24/24-618.pdf>, accedido el 12 de marzo de 2014.

-**Gerencia Investigación de Mercados. Subgerencia de Estadísticas Dominicana Exporta.** “Perfil económico de Rusia,” CEIRD, [http://www.ceird.gov.do/estudios\\_economicos/perfiles/europa/rusia.pdf](http://www.ceird.gov.do/estudios_economicos/perfiles/europa/rusia.pdf), accedido el 20 de marzo de 2014.

-**Ghemaway, Pankaj.** “Adding value,” Pankak Ghemawat, <http://www.ghemawat.com/management/files/AcademicResources/Adding%20ValueFeb2012.pdf>, accedido el 20 de marzo de 2014.

-**Gracia Hernández, Maximiliano.** “Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual,” Ciencia y Tecnología vol 12, número 36, [http://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf](http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf), accedido el 20 marzo de 2014.

**-Instituto Valenciano de la Exportación.** “Rusia 2013,” Consejería de Economía, Industria, Turismo y Empleo de la Generalitat Valenciana, [https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Finternacional.ivace.es%2Fdms%2Festudios%2Finformacion\\_paises%2Finforme-pais%2FRUSIA-web-mayo-2006-%2FRUSIA%25202013.pdf&ei=aFI7U63NLMWAhAeX2ID4Bg&usg=AFQjCNFkeDWFxs5aVcH\\_kYLZzpDkDwIB8Q&sig2=vR8O3mwk838B6aoJjrgvFQ&bvm=bv.63934634,d.ZG4](https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Finternacional.ivace.es%2Fdms%2Festudios%2Finformacion_paises%2Finforme-pais%2FRUSIA-web-mayo-2006-%2FRUSIA%25202013.pdf&ei=aFI7U63NLMWAhAeX2ID4Bg&usg=AFQjCNFkeDWFxs5aVcH_kYLZzpDkDwIB8Q&sig2=vR8O3mwk838B6aoJjrgvFQ&bvm=bv.63934634,d.ZG4), accedido el 20 de marzo de 2014.

**-Jordán Galduf, Josep., García Álvarez, José., y Martínez Gómez, José.** “La agricultura y el espacio Euro Mediterráneo: Recursos, competitividad y políticas,” ICE nº 861 julio-agosto 2011, [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_861\\_1128\\_\\_A9FD86D96CCF2E69D30ED46A0ABA0001.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_861_1128__A9FD86D96CCF2E69D30ED46A0ABA0001.pdf), accedido el 25 de febrero de 2014.

**-Martín Ballesteros, Rafael.** “Los retos de los mercados agrarios del siglo XXI,” Cuadernos de la Tierra: Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía, [http://www.upa.es/\\_clt/lt\\_cuadernos\\_13/pag\\_031-034\\_retosmercados.pdf](http://www.upa.es/_clt/lt_cuadernos_13/pag_031-034_retosmercados.pdf), accedido 20 de febrero de 2014.

**-Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.** “Líneas estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario,” Gobierno de España, [http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Lineas%20estrat%C3%A9gicas%20internacionalizaci%C3%B3n\\_tcm7-278627.pdf](http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Lineas%20estrat%C3%A9gicas%20internacionalizaci%C3%B3n_tcm7-278627.pdf), accedido el 10 de marzo de 2014.

**-Ministerio de Economía y Competitividad.** “Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015,” Gobierno de España, [http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2014/140228\\_Plan\\_Internacionalizacion.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2014/140228_Plan_Internacionalizacion.pdf), accedido el 10 de marzo de 2014.

**-Niño, Camilo., Dueñas, Luisa., y Arango, Margarita.** “Perfil Oriente Medio,” Dirección de información comercial. Proexport-Colombia, [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/oriente\\_medio.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/oriente_medio.pdf), accedido el 12 de marzo de 2014.

-**Nota técnica 02-12.** “Tendencias del mercado internacional agroalimentario: visión desde los Estados Unidos,” ICCA, <http://www.iica.int/Esp/dg/Documents/Nota%20Tecnica%2002-12.pdf>, accedido el 10 de marzo de 2014.

-**Pla, José., y León, Fidel.** “La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes”. Papeles de economía española 102 (2004): 193-206, <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/modos%20de%20entrada%20en%20la%20internacionalizacion%20del%20sector%20hotelero%20espa%F1ol.pdf>, accedido el 15 de marzo de 2014.

-**Secretaría del Estado de Comercio.** “Sistema de preferencias generalizadas (SPG),” Ministerio de Economía y competitividad, <http://www.comercio.gob.es/es-es/comercio-exterior/politica-comercial/medidas-arancelarias/paginas/sistema-de-preferencias-generalizadas-spg.aspx>, accedido el 25 de febrero de 2014.

-**Tovias, Alfred.** “Bloques regionales y relaciones internacionales: ¿agrupaciones económicas o superpotencias políticas?,” Universidad Hebrea de Jerusalén, [http://www.researchgate.net/publication/28180650\\_Bloques\\_regionales\\_internacionales\\_agrupaciones\\_economicas\\_o\\_superpotencias\\_politicas/file/9c9605257ddf221782.pdf](http://www.researchgate.net/publication/28180650_Bloques_regionales_internacionales_agrupaciones_economicas_o_superpotencias_politicas/file/9c9605257ddf221782.pdf), accedido 20 de febrero de 2014.

-**White, David.** “Global Powers of Retailing 2013. Retail Beyond,” Deloitte, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte\\_Global\\_Powers\\_of\\_Retail\\_2013.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte_Global_Powers_of_Retail_2013.pdf), accedido el 15 de marzo de 2014.

-**Wood, Van., y Robertson, Kim.** “Evaluating international Markets: The importance of information by industry, by country of destination and by type of export transaction,” International Marketing Review 17, [http://www.econ.uniurb.it/materiale/7325\\_Evaluating%20international%20markets.pdf](http://www.econ.uniurb.it/materiale/7325_Evaluating%20international%20markets.pdf), accedido el 20 de marzo de 2014.

-**Villarreal, Oskar**. “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. Departamento de Economía Financiera UPV, <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>, accedido 1 de abril de 2014.

-**Zatarain del Valle, Reyes**. “Estudio prospectivo. El sector hortofrutícola en España 2012,” Servicio público de empleo Estatal, [http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado\\_trabajo/2118-3.pdf](http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado_trabajo/2118-3.pdf), accedido 30 de enero de 2014, página 6.

## 6.2 Estadísticas.

-**Instituto Nacional de Estadística**. “Agricultura y ganadería en España y Europa: Censo agrario.” *Instituto Nacional de Estadística*, [http://www.ine.es/censoagrario/censoag\\_folleto.pdfm](http://www.ine.es/censoagrario/censoag_folleto.pdfm), accedido el 20 de enero de 2014.

-**Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente**. “Anuario de Estadística 2012,” *Gobierno de España*, [http://www.magrama.gob.es/estadistica/pags/anuario/2012/AE\\_2012\\_Completo.pdf](http://www.magrama.gob.es/estadistica/pags/anuario/2012/AE_2012_Completo.pdf), accedido el 20 de enero de 2014.

-**Ministerio de Empleo y seguridad social**. “Sociedades cooperativas en régimen de alta en la Seguridad Social,” *Gobierno de España*, [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/), accedido el 10 de marzo de 2014.

## 6.3 Libros

-**Ansoff, Igor.**, *Qué es la estrategia de la empresa.?*. Barcelona: Editorial Plaza y Janés, 1990.

-**Bergamaschine Mata, Jammille**. *Mercosur: orígenes, fundamentos, normas y perspectivas*. Curitiba: Editorial Jurua, 2007, página 59.

-**Calver Cortés, Enrique., y Quer Ramón, Diego**. *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Alicante: Editorial Club Universitario, 2000, página 16 y ss.



- Colino, José., y Martínez, José Miguel.**, *Lecciones de economía española*. Navarra: Editorial Thomson Reuters-Civitas, 2010, pág.143.
- Equipo de Investigación de la Universidad de Vigo.** *La internacionalización de la pequeña y mediana empresa gallega: Análisis, diagnóstico y posibles estrategias*. Vigo: Consorcio zona franca de Vigo, 2000.
- Fair, Ray.** *Principios de microeconomía*. Madrid: Editorial Pearson Educación, 1997, página 558.
- Jarillo, J., y Martínez, J.** *Estrategia internacional – más allá de la exportación*. Madrid: editorial McGraw Hill Interamericana, 1991.
- Krugman, Paul., Wells, Robin., y Olney,Martha.** *Fundamentos de economía*. Barcelona: Editorial Reverté, 2007, página 344.
- Lal Das, Bhagirath.** *La OMC y el sistema multilateral del comercio: pasado, presente y futuro*. Barcelona: Icaria Editorial-Intermon Oxfam, 2004, página 15.
- Lindert, Peter.** *Economía internacional*. Barcelona: Editorial Ariel Economía, 2000, página 129.
- Mihaescu, Olga., Rialp, Alex., y Rialp, Josep.** *La internacionalización de la empresa española en los nuevos estados miembros de la UE: Guía práctica*. Bellaterra: Editorial Centre d’Economia Industrial, 2005, página 40 y ss
- Nieto Churruca, Ana., Llamazares García-Lomnas, Olegario., y Cerviño Fernández, Julio.** *Marketing Internacional: Casos y ejercicios prácticos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2004, página 326.
- Otero Simón, Miguel Ángel.** *Internacionalización. Como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. La Coruña: Editorial Netbiblo, 2008, página 15 y ss.
- Porter, Michael.** *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Editorial Plaza y Janés, 1991, página 108 y ss.

-**Porter, Michael.** *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Madrid: Grupo editorial Patria, 2001, páginas 64 y ss.

-**Tugores Ques, Juan.** *Economía internacional.* Madrid: Editorial McGrawHill Interamericana de España, 2005, página 39.

#### 6.4 Tesis.

-**Escribano, Gonzalo.** “La política comercial común de la Unión Europea. La organización mundial de comercio,” *UNED*, <http://www.uned.es/deahe/doctorado/gescribano/polcom%20UE.pdf>, accedido el 1 de marzo de 2014.

-**Ramos Ramos, Rosario.** “Modelo de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias,” *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*, <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rrr/>, accedido el 20 de marzo de 2014.

#### 6.5 Webgrafía.

-**Organización Mundial del Comercio.** “Adhesión Federación de Rusia,” *Organización Mundial del Comercio*, [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/acc\\_s/a1\\_russie\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/acc_s/a1_russie_s.htm), accedido el 12 de marzo de 2014.

-**Agencia EFE.** “Cañete destaca el empuje hortofrutícola de España, tercer exportador mundial,” *El Confidencial*, 15 de octubre de 2013, [http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2013-10-15/canete-destaca-el-empuje-hortofruticola-de-espana-tercer-exportador-mundial\\_70160/](http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2013-10-15/canete-destaca-el-empuje-hortofruticola-de-espana-tercer-exportador-mundial_70160/), accedido 10 de febrero de 2014.

-**Agencia EFE.** “España recibió 60,6 millones de turistas en 2013, un 5,6 % más, y marcó un nuevo record,” *ABC*, 22 de enero de 2014, <http://www.abc.es/economia/20140121/abci-turistas-record-201401211049.html>, accedido el 10 de febrero de 2014.

-

**-Ria Novosti.** “Expertos de EEUU califican el crimen organizado ruso como amenazada para toda la Humanidad,” *Ria Novosti*, 25 de julio de 2011, <http://sp.ria.ru/international/20110725/149864254.html>, accedido el 20 de marzo de 2014.

**Freshplaza.** España prepara los protocolos para abrir la exportación de fruta de hueso al mercado chino,” *Freshplaza*, 12 de junio de 2013, <http://www.freshplaza.es/article/73891/Espa%F1a-prepara-los-protocolos-para-abrir-la-exportaci%F3n-de-fruta-de-hueso-al-mercado-chino>, accedido 10 de febrero de 2014.

**-García-Legaz, Jaime.** “El crecimiento de las exportaciones españolas se acelera en 2013,” *Ministerio de Economía y Competitividad*, <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnextoid=ad865655cf472410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>, accedido el 15 de marzo de 2014.

**-Nates, Javier.** “El sector hortofrutícola demuestra su fortaleza como líder europeo en exportaciones,” *ABC*, 25 de marzo de 2012. <Http://www.abc.es/20121025/economia/abci-sector-hortofruticola-fortaleza-201210242215.html>, accedido 30 de enero de 2014.

**-Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú.** “Consejos e informaciones de utilidad práctica para hacer negocios en Rusia,” *ICEX*, <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4578601>, accedido el 24 de marzo de 2014.

**-Organización Mundial del Comercio.** “Los principios del sistema de comercio,” *Organización Mundial del Comercio*, [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact2\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm), accedido 30 de marzo de 2014.

**-Organización Mundial del Comercio.** “Que es un arancel,” *Organización mundial del Comercio*, [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tariffs\\_s/tariffs\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariffs_s.htm), accedido el 10 de febrero de 2014.

**-Unión Europea.** "Trade Export Helpdesk Tariffs," *Comisión Europea*, <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taric/TaricServlet?languageId=EN>, accedido el 15 de febrero de 2014.

## 7. Anexo

### 7.1 Breve evolución histórica de la PAC.

De acuerdo con el MAGRAMA;<sup>87</sup>

*Primera etapa. Desde el origen en los años 50 hasta los años 80 del siglo XX. La PAC nace en el entorno económico de escasez alimentaria tras la Segunda Guerra Mundial. Este hecho justifica el establecimiento de una política intervencionista y productivista con el fin de abastecer a la sociedad de alimentos a unos precios asequibles y que garantizaran un nivel de vida equitativo a la población agrícola. Por ello, la PAC se centró en el establecimiento de medidas dentro de su política de precios y mercados. Dichas medidas dieron sus frutos a lo largo de las siguientes décadas de tal manera que la situación comunitaria se tornó de una situación deficitaria a otra excedentaria. Segunda etapa. A partir de los años 80. En la década de los ochenta el gasto agrícola se había disparado como consecuencia del coste desencadenado por la existencia de excedentes. La aplicación de medidas de intervención (ayudas al almacenamiento privado y compras públicas) y las ayudas a la exportación para dar salida a los excedentes comunitarios en el mercado internacional eran las medidas más costosas de la PAC. El creciente gasto agrícola y la necesidad de paliar los desequilibrios entre oferta y demanda motivaron la primera gran reforma de la PAC: la reforma de la PAC de 1992 o reforma McSharry. En 1992 el Consejo alcanzó el acuerdo para reformar la PAC pudiéndose destacar como principales cambios el inicio de la transición entre unas ayudas ligadas a la producción a unas ayudas a la renta de los agricultores con pagos por hectárea y cabeza de ganado y el establecimiento de medidas para la mejora de estructuras agrarias. Tercera etapa. A partir de 1999 Las crisis alimentarias de la década de los 90, la ampliación de los PECO y la Conferencia sobre Desarrollo Rural de Cork impulsaron una nueva reforma de la PAC, la Agenda 2000. Tras duras negociaciones, la Agenda 2000 avanzó en el establecimiento de ayudas directas a la renta, la disminución de precios institucionales, el aumento de competitividad de la agricultura europea y el establecimiento de la política de*

---

<sup>87</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. "Historia de la PAC," *Gobierno de España*, <http://www.magrama.gob.es/es/politica-agricola-comun/historia-pac/>, accedido el 20 de febrero de 2014.

*desarrollo rural como segundo pilar de la PAC. Reforma de 2003 En septiembre de 2003 la Unión Europea estableció un nuevo sistema de ayuda directa a los agricultores denominado Pago Único. Según este sistema a los agricultores se les asignan derechos de ayuda, calculados en función de las ayudas que recibieron en un determinado período de referencia, que son independientes de sus niveles de producción en un futuro. El Pago Único va sustituyendo a los pagos directos acoplados a la producción, con el objetivo de buscar una mayor orientación al mercado y no se introdujo en nuestro país hasta 2006. El modelo de aplicación de esta reforma en España buscaba minimizar los riesgos del desacoplamiento de las ayudas en determinados sectores cuya actividad productiva podía verse afectada.” El chequeo médico de 2008 Esta reforma se plantea por la necesidad de dar una mayor legitimidad social a las ayudas y una gestión más eficiente de los recursos presupuestarios. Además, avanzó en la simplificación e introdujo nuevos retos relacionados con el cambio climático, la biodiversidad, la energía y la gestión del agua. Por otra parte, se continúa con la incorporación de subsectores agrícolas y ganaderos al sistema de Pago Único reduciéndose las ayudas acopladas en el seno de la Unión Europea con el fin de encaminarse a los objetivos marcados por la Organización Mundial del Comercio.”*

## **7.2 Principales características de la OMC.**

De acuerdo con LAL DAS, las principales características de la OMC son:

Las importaciones no pueden restringirse excepto mediante la imposición de aranceles. Se permite establecer aranceles más bajos que el nivel consolidado – arancel comprometido a no subir más allá de un límite- pero nunca subirlos. La tendencia histórica es la desaparición, reduciéndose los mismos paulatinamente a lo largo del tiempo. En definitiva, la imposición de aranceles se encuentra admitida. Sin embargo, la restricción directa de las importaciones está prohibida, salvo en circunstancias especiales. Es decir, únicamente con fines de salvaguarda para solucionar dificultades en la balanza de pagos o con fines medioambientales. En cuanto al comercio desleal, Los subsidios y el *dumping* se consideran comercio desleal. En otros términos, inundar el mercado de bienes con un precio inferior al normal. Mientras que la primera es una medida gubernamental, la segunda es una práctica empresarial.

### 7.3 Otros grandes bloques comerciales.

Por último, para finalizar con este apartado se mencionan brevemente otros grandes bloques comerciales tanto por su importancia en el comercio como por la fuerza que ostentan para (des)equilibrar el mercado. Entre otros, destacan:

- El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TOVIAS, 16)<sup>88</sup>, es una zona de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México. Cada uno de los tres miembros puede mantener, a priori, una política comercial autónoma frente a los países no miembros. Estructuralmente, la NAFTA se encuentra dominada por la posición de supremacía de uno de los socios – Estados Unidos-, por lo que Canadá y México deben de prestar especial atención a las políticas comerciales de Estados Unidos. Sin embargo, esto no significa que los EEUU puedan imponer sus ideas frente al resto. En definitiva, a pesar de no tener personalidad legal – no tiene voz en la OMC- , puede considerarse a la NAFTA como un bloque comercial debido a su tamaño y poder.
- El Mercado Común del Sur – MERCOSUR- se ha convertido en un poderoso mecanismo de integración de los países de América Latina, compuesto por Argentina, Brasil, Uruguay, Venezuela y Bolivia. Además, cuenta como estados asociados Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Guyana y Surinam. Los principales objetivos del Mercosur son (Tratado de la Asunción;)<sup>89</sup>; la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, fijación de una Tarifa Externa Común y la adopción de una política comercial común.

Se trata del cuarto bloque comercial del mundo. Sin embargo, tiene la gran lacra de una pobre organización institucional Bergamaschine (2007, 59)<sup>90</sup> sintetiza las posibles alternativas hacia las que puede evolucionar MERCOSUR: “una verdadera unión

---

<sup>88</sup> Tovias, Alfred., op.cit., página 16.

<sup>89</sup> TRATADO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UN MERCADO COMÚN ENTRE LA REPUBLICA ARGENTINA, LA REPUBLICA FEDERATIVA DEL BRASIL, LA REPUBLICA DEL PARAGUAY Y LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY.

<sup>90</sup>Bergamaschine Mata, Jámille. *Mercosur: orígenes, fundamentos, normas y perspectivas*. Curitiba:Editorial Jurua , 2007, página 59.

aduanera, una zona de libre comercio o una integración imperfecta “. Sin embargo, el proyecto de convergencia original se encuentra atascado debido principalmente a las disconformidades ideológicas, las desiguales legislaciones nacionales y la falta de un sistema eficiente de solución de conflictos.

#### **7.4 Legislación Anti-subsunción de la Unión Europea.**

A pesar de ello, la Unión Europea aun dispone de legislación anti subsunción por parte de terceros países. El objetivo es proteger a los productores europeos frente a las importaciones –subsuncionadas- de terceros países que podrían causar daños irreversibles sobre los productores comunitarios. De acuerdo con ESCRIBANO (2005, 14)<sup>91</sup>, tres condiciones son necesarias para imponer derechos compensatorios:

- La subsunción debe ser específica.
- La industria de la Unión debe ser materialmente perjudicada. Las importaciones deben causar o amenazar con causar un daño a un sustancial sector de la industria comunitaria. Un claro ejemplo sería una feroz pérdida de cuota de mercado o una importante caída del precio para los productores.
- Interés comunitario: El coste para la Comunidad no debe ser desproporcionado con respecto a los beneficios que se obtengan. También se tienen en cuenta los intereses de consumidores e importadores.

---

<sup>91</sup> Escribano, Gonzalo. “La política comercial común de la Unión Europea. La organización mundial de comercio,” UNED, <http://www.uned.es/deahe/doctorado/gescribano/polcom%20UE.pdf>, accedido el 1 de marzo de 2014.