

Análisis y propuestas de mejora basadas en la organización industrial del sector del tomate canario de exportación

El tomate canario representa uno de los principales productos comerciales agrícolas de las Islas. Se trata de un mercado que llegó a exportar alrededor de 360.000 toneladas anuales (campaña 1995/1996), entre otras razones gracias a los antiguos puertos francos, el clima y los beneficios fiscales existentes en las Islas, llegando a contar con más de 3.000 ha de cultivo. Estos números se han reducido a menos de una tercera parte en la actualidad, entre otras causas, por la dura competencia, principalmente con Marruecos, sureste peninsular y Países Bajos. A pesar de ello, el sector se mantiene gracias a las relaciones entre Canarias y la Unión Europea, y la idea de que se trata de un producto de elevada calidad

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la situación descrita, se ha llevado a cabo un estudio del ciclo completo del producto, desde su obtención en los invernaderos hasta su comercialización.

La Metodología de Sistemas Intangibles (SSM) ha sido empleada para analizar una aproximación a la re-

solución del problema, dado que la dimensión socioeconómica adquiere un fuerte protagonismo y el problema no se puede reducir a su dimensión técnica.

Adicionalmente, se han empleado diversas herramientas técnicas de análisis contrastadas, como son el estudio de las dimensiones del entorno específico basado en el modelo de las cinco fuerzas del sector (Por-

DEBILIDADES

- Bajos niveles productivos
- Altos costes
- Escasos recursos en I+D+I
- Falta de variedades cultivables con calidad diferenciada
- Endeudamiento del sector
- Lejanía de los mercados
- Poca protección de los invernaderos frente a plagas y enfermedades
- Falta de formación de la mano de obra

FORTALEZAS

- Condiciones climáticas favorables
- Identificación en algunos mercados del 'tomate canario'
- Disponibilidad de operadores comerciales en mercados de destino
- Disponibilidad de modernos y eficaces equipos de empaquetado
- Amplia experiencia en la lucha integrada contra plagas y enfermedades

AMENAZAS

- Mayores cuotas de entrada de producto a competidores con menores costes de producción (Marruecos)
- Desvanecimiento de la identificación en los mercados del 'tomate canario'
- Ampliación de la temporada de producción local de tomate en el continente europeo

OPORTUNIDADES

- Producto irremplazable en las dietas de los consumidores
- Crecimiento de mercados que demandan producto de "calidad"
- Alta diversidad para la elección de mejores medios de transporte
- Existencia de un plan estratégico para el sector

ter, 1980), el análisis interno del sector tomatero canario a través de la cadena de valor (Porter, 1980) y del estudio de los recursos competitivos (Barney, 1991). En estos análisis se detectaron y cuantificaron las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de los productores canarios:

DOCUMENTACIÓN

La documentación empleada ha procedido de fuentes tales como el Instituto Canario de Investigaciones Agrarias (ICIA), Instituto de Comercio Exterior (ICEX), Granja Agrícola Experimental, Organización para la Agricultura y Alimentación (FAO), etc., de visitas a explotaciones tomateras en la isla de Gran Canaria y a la Federación Provincial de Asociaciones de Exportadores de Productos Hortofrutícolas de Las Palmas (FEDEX), contactos telefónicos con explotaciones en las islas de Tenerife y Fuerteventura y la Asociación Provincial de Cosecheros - Exportadores de Tomates de Tenerife (ACETO).

CONCLUSIONES

- Aumentar la colaboración entre agentes involucrados por el interés común.
- Alcanzar un mayor grado de desarrollo aprovechando los recursos internos con el cual alcanzar ventajas competitivas.
- Identificar segmentos de mercado con perspectivas de crecimiento altas y estimularlos.
- Especializar el producto.
- Mejorar y recortar costes relativos en las actividades que no aportan actualmente valor al producto.
- Plantear una estrategia competitiva distinta a la basada exclusivamente en el precio aprovechando las fortalezas y oportunidades del sector canario.
- Aceptar la posibilidad de que la situación real es tal que se podría llegar a aconsejar una retirada del sector si no se consiguiera hacer el negocio rentable y no dependiente de las subvenciones, valorando conjuntamente la importante función productiva para la economía canaria, que ha sido poco valorada hasta ahora, que es la de salvaguardar los valores paisajísticos y etnográficos como elemento de competitividad de destino turístico.

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Las propuestas de acción resultadas del estudio se han agrupado en tres bloques:

- Cultivo
- Transporte
- Comercialización

Cultivo

- **1.** Cambio de "sistema tradicional" al de "descuelgue" dado que repercute en una mayor producción, calidad y menores costes productivos por kilogramo.
- **2.** Mayor aprovechamiento de los recursos humanos, transmitiendo los conocimientos que se poseen a raíz del proyecto INTEAGRACAN (2006-2008), así como la mejora en las condiciones de trabajo derivadas del entorno, elevando los semilleros, formando al personal y facilitando al empleado ropa de trabajo adecuada que lo identifique como un miembro perteneciente al sector canario del tomate de exportación.
- **3.** Investigar un invernadero idóneo para Canarias que incluyan las mejoras tecnológicas disponibles actualmente para una mayor protección frente a plagas y enfermedades y que permitan el uso del sistema de cultivo por "descuelgue".
- **4.** Abastecimiento conjunto por parte del sector de las materias primas necesarias (abonos, productos fitosanitarios, semillas e injertos, colmenas, cartones y plásticos, etc.) consiguiendo así mayor poder de negociación y mejores precios de compra.
- **5.** Uso de la programación lineal para minimizar el coste del uso de los fertilizantes y maximizar el rendimiento de las áreas de cultivo disponibles al distribuir las en los distintos tipos de tomate que demanda el mercado.
- **6.** Empleo de los métodos descriptivos (aditivo y multiplicativo) para la elección de los terrenos de cultivo que quieran ser mejorados.
- **7.** Estudiar la posibilidad de producir todo el año con el objetivo de abastecer ininterrumpidamente a los clientes.

Transporte

- **1.** Integración hacia atrás en la logística del transporte terrestre desde los centros de empaquetado a los muelles por parte de ACETO y FEDEX, para una mayor eficiencia.

- 2. Buscar alternativas al barco de transporte Reefer, presentándose como una de las mejores el uso de contenedores refrigerados.

Comercialización

- 1. Empleo de variedades menos resistentes pero de mejores características organolépticas.
- 2. Logotipo único de tomate canario.
- 3. Etiquetas en la caja que el consumidor pueda identificar y relacionar como un producto de calidad diferenciado.
- 4. Etiquetas acordes a campañas locales sobre la mejora de la alimentación como por ejemplo "Eat a rainbow" o "5 a day" en Reino Unido.
- 5. Supeditar el establecimiento del precio de venta a los costes de producción incluyendo una fijación basada en el valor y la diferenciación.
- 6. Optar por los canales de distribución donde intervengan los menos intermediarios posibles, siempre y cuando sea viable y no resulte más económico emplearlos.
- 7. Realizar un piggyback con el plátano canario y/u otros productos procedentes de las islas y que sea valorados en los mercados europeos.
- 8. Invitación a los clientes para conocer las instalaciones de producción de tomate en las islas, o en su defecto, a través de las TI.
- 9. Publicidad del producto en lugares de alta concurrencia de turistas que reciben las islas provenientes de los mercados de destino.
- 10. Mejorar las TIC del sector.
- 11. Estudiar la posibilidad de ofertar paquetes de agroturismo.
- 12. Fomentar la vinculación del destino turístico y las energías renovables con el tomate canario.

Medidas como la creación de una marca única (tomate canario) que al mismo tiempo respete el nombre comercial de cada productor canario, la mejora en la eficiencia y sostenibilidad en los sistemas productivos, calidad en el transporte y no romper la cadena de frío desde que sale de los centros de empaquetado hasta las operadoras comerciales emplazadas en Rotterdam y Southampton dada la naturaleza perecedera del producto, un buen uso de la mercadotecnia para la comercialización, uso de los sistemas de información (<http://tomatecanario.cicei.com>) y el fomento de la vinculación entre los productos agrícolas, el turismo y las energías renovables, mejorarían la competitividad del tomate canario frente a sus competidores.

En resumen, nos encontramos ante un sector estratégico para la economía regional que precisa de cambios y mejoras que lo hagan más competitivo de cara a potenciar su rentabilidad. Para que la iniciativa tenga éxito es necesario el concurso e involucración por parte de todos los agentes más significativos de los sectores implicados, así como de las dos universidades canarias.

OPINIÓN

Un trabajo de apasionados profesionales

Francisco Santana (*)

Cerrando este año 2012, en el que tanto ha tenido que bregar el Cabildo de Gran Canaria para mantener a flote los diversos sectores de nuestra economía a los que da soporte, cabe significar el valioso aporte de los hombres y mujeres que trabajan cada jornada por sacar adelante la intensa labor que requiere una consejería como es esta de Agricultura, Ganadería y Pesca, a la que ahora nos incorporamos con nuevos bríos, dispuestos a contribuir para que continúe mejorando en una época en la que el denominado sector primario alcanza cotas de interés que parecían un poco 'aparcadas', pero que se renuevan con inusitada fortaleza apoyada, precisamente, en ese espíritu laborioso que siempre ha acompañado al grancanario y más aún, a los hombres y mujeres de tierra adentro y también de los esforzados que se dedican a la faena de la mar en sus más variadas vertientes.



Aterrizando aún en la consejería, hemos de manifestar nuestra admiración por la elaboración de este ejemplar, el número 19 ya, de la revista agropecuaria, Granja, que constituye, sin duda, una pieza valiosa de información para todos los que viven y trabajan en nuestro entorno, pero además, tiene una base científica de alto nivel como se puede comprobar tras una pormenorizada lectura de la misma.

Son estudios cargados de rigor, exhaustivos informes de los más variados aspectos en los que trabajan los profesionales que tratan de ofrecer las condiciones adecuadas para nuestros agricultores, ganaderos o todos aquellos que viven, directa o indirectamente, de la pesca, puedan desarrollar su labor y crear valor económico y social en estos tiempos en que tanta falta hacen.

Por todo ello, quisiera dejar constancia de la felicitación desde el Cabildo de Gran Canaria a todas aquellas personas que han contribuido a elaborar este magnífico ejemplar de la revista agropecuaria Granja de 2012 y animarles en sus tareas futuras para las que contarán con nuestro respaldo incondicional.

(*) Consejero de Agricultura, Ganadería y Pesca del Cabildo de Gran Canaria