



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Estudio de la competitividad internacional del sector del tomate de Canarias

Presentado por: Margarita Bolaños Martín



Fdo:



Bajo la tutela de: Francisca Rosa Álamo Vera

Las Palmas de Gran Canaria, a 4 de julio de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. EL MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La competitividad territorial.....	4
2.2. El modelo del diamante.....	8
2.2.1. Condiciones de los factores.....	9
2.2.2. Condiciones de la demanda.....	10
2.2.3. Sectores afines y auxiliares.....	11
2.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	11
2.2.5. Papel del gobierno.....	12
2.2.6. La casualidad.....	13
2.3. El diagnóstico del macroentorno: Análisis PESTEL.....	13
3. METODOLOGÍA.....	14
4. MARCO CONTEXTUAL: EL SECTOR DEL TOMATE EN CANARIAS.....	15
5. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD APLICADO AL SECTOR DEL TOMATE DE CANARIAS.....	16
5.1. Condiciones de los factores.....	16
5.2. Condiciones de la demanda.....	19
5.3. Sectores afines y auxiliares.....	20
5.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	22
5.5. Papel del gobierno.....	23
5.6. La casualidad.....	25
6. EL DIAGNÓSTICO DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL.....	26
6.1. Dimensión política.....	27
6.2. Dimensión económica.....	27
6.3. Dimensión sociocultural.....	29
6.4. Dimensión tecnológica.....	31
6.5. Dimensión ecológica.....	32
6.6. Dimensión legal.....	33
7. RESUMEN DAFO.....	34
8. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL TOMATE CANARIO.....	35
8.1. Eje 1: Aumento de la rentabilidad de la producción.....	35
8.2. Eje 2: Renovación de infraestructuras y mano de obra.....	36

8.3. Eje 3: Posicionamiento del tomate canario en los mercados exteriores.....	37
9. RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	38
REFERENCIAS.....	40
ANEXO I	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del diamante de competitividad.....	8
--	---

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de explotaciones según tipo de formación de jefes de explotación.....	18
Tabla 2. Variación del IPC.....	28
Tabla 3. Ponderaciones del IPC según grupos.....	28
Tabla 4. Composición del PIB histórico según sectores.....	29
Tabla 5. Índice histórico de inversión en carreteras en España.....	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Toneladas de exportación de tomate de Canarias.....	6
Gráfico 2. Valor de las exportaciones a Rusia en miles de dólares.....	26
Gráfico 3. Euribor a un año.....	28
Gráfico 4. Tasa de paro según formación alcanzada.....	31

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Resumen DAFO del sector del tomate de Canarias.....	34
---	----

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad internacional, según Porter (1991), no viene definida por tener una mano de obra barata, un tipo de cambio favorable o grandes cantidades de exportaciones. La productividad con que se emplean los recursos es el principal determinante de una ventaja competitiva entre naciones.

Para analizar la competitividad de una nación no se puede entender esta como un todo, sino que hay que centrarse en la productividad de ciertos sectores y segmentos específicos. En otras palabras, como se explica en *La ventaja competitiva de las naciones* (1991), una nación no puede tener ventaja competitiva en todos sus sectores al mismo tiempo, debido a que sus recursos son limitados.

Hay varias teorías para explicar el éxito de ciertos sectores en el comercio internacional. Una de las más importantes es la ventaja comparativa. David Ricardo perfeccionó con este concepto la idea de la ventaja absoluta de Adam Smith, la cual decía que una nación exportaría un producto si es el que lo produce al menor coste del mundo. Este nuevo concepto de ventaja comparativa se centraba en la productividad, puesto que esta ventaja se consigue mediante el uso intensivo de los factores de producción que los países poseen abundantemente (tierra, mano de obra, recursos naturales y capital). Las naciones exportarían estos productos e importarían aquellos en los que no poseen esta ventaja.

Con base en lo expuesto anteriormente, este trabajo fin de grado tiene como objetivo estudiar la competitividad, frente a otras zonas del mundo, del tomate cultivado en Canarias, el cual gran parte es exportado a países de Europa. Y con este diagnóstico, finalmente realizar una propuesta estratégica de mejora de la capacidad competitiva de dicho sector, que ha sido escogido como unidad de análisis debido a la descomunal pérdida de valor que ha experimentado en los últimos años, pasando de ser un sector clave y relevante de la agricultura canaria en 1995, con 352.000 toneladas de exportación, a estar, actualmente, en su peor momento con solo 61.580 toneladas en la campaña 2015-2016.

Para dar cumplimiento al objetivo establecido, este trabajo se ha estructurado en los siguientes apartados, sin incluir esta introducción. Para comenzar, se va a desarrollar una exposición de los conceptos y modelos teóricos en los que se basa este estudio como la competitividad, la teoría del diamante de Porter y el análisis PESTEL. Además, se expondrán los métodos empíricos que servirán de base para esta investigación y por qué son aplicables a esta temática.

Con posterioridad, nos adentraremos en el sector concreto de estudio para poder entender el contexto que sirve de cimiento para el análisis. Una vez entendido el objeto de estudio, se realizará un análisis interno y externo mediante las variables de los modelos escogidos, para así comprender qué factores afectan de manera positiva o negativa a dicho sector.

Para concluir, se realizará una propuesta estratégica en la que se concretarán acciones específicas para potenciar la competitividad internacional del tomate cultivado en Canarias. Además, se añadirán conclusiones propias que han sido obtenidas una vez realizada toda la recopilación, análisis e interpretación de la información.

Para cerrar esta introducción, resaltar que con la realización del presente trabajo fin de grado se pretende alcanzar las competencias establecidas para el mismo en la memoria de verificación del Grado en Administración y Dirección de Empresas, a saber: capacidad para aplicar los métodos y técnicas de dirección y organización de empresas, y capacidad de aplicar una visión conjunta (conocimientos y habilidades) para resolver problemas concretos, sea en el ámbito profesional, sea en el de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La competitividad territorial

La moderna globalización ha hecho que cada vez más haya una fuerte competencia entre territorios de todo el mundo. Son muchos los autores que a lo largo de los años han analizado cuáles son los factores determinantes de la creación de ventajas competitivas en los territorios. Adam Smith (1961), en su obra original de 1776 *La riqueza de las naciones*, decía que las ventajas absolutas eran fuente de ventaja competitiva en las naciones, es decir, debían exportar aquello que producían en menor coste. En cambio, Porter (1991), en su obra *La ventaja competitiva de las naciones*, hace alusión a la teoría de David Ricardo que defendía el concepto de ventaja comparativa, según la cual lo que movía los recursos territoriales era la productividad del trabajo, de modo que las naciones debían exportar aquel producto en el que eran más productivas, aunque hubiera otro en el que produjeran al más bajo coste. A pesar de ser conceptos totalmente distintos, ambos son esenciales para el funcionamiento del comercio, ya que tanto las ventajas naturales que crean la ventaja absoluta como las ventajas tecnológicas que facilitan la productividad, forman una parte importante de los factores con los que cuenta una nación.

Otros autores, como Heckscher-Ohlin, también formularon sus modelos sobre la competencia territorial. Como se ve explicado en *La ventaja competitiva de las naciones* de Porter (1991), la teoría de estos autores explica que una nación tendrá una ventaja comparativa si exporta aquellos productos en los que se requiere un uso intensivo de los factores abundantes en dicho territorio, como pueden ser la tierra, la mano de obra, el capital, etc. Así, los países que tengan abundante mano de obra, exportarán aquellos productos que la requieran, como pueden ser la confección, y otros países, por ejemplo, con abundante tierra cultivable, exportarán productos como frutas, hortalizas, etc. De esta manera, los territorios pueden explotar al máximo sus recursos para poder comercializar con ello y, por otro lado, importarán aquellos productos en los cuales no tengan ventaja comparativa en sus factores productivos. Además, el gobierno de cada territorio constituye una parte fundamental en las estructuras del comercio internacional, ya que puede mejorar o empeorar las ventajas en los factores productivos de cada territorio mediante la aplicación de políticas y ayudas, como pueden ser subvenciones, impuestos, tipos de interés, o financiación, entre otros (Porter, 1991). Mediante estos mecanismos se pretende reducir los costes de producción de las empresas respecto a sus rivales en el mercado internacional para obtener una mayor ventaja competitiva.

A pesar de que el concepto de ventaja comparativa cobra mucho sentido, a partir de la Revolución Industrial sus hipótesis iban perdiendo valor, ya que cada vez era más relevante la estrategia de las empresas, su mejora tecnológica, la diferenciación del producto respecto a competidores o su *know-how*, entre otros. No obstante, en algunos sectores en los que los recursos naturales eran esenciales o la mano de obra no era cualificada, aún se mantenía su importancia. Pero en los sectores en los que se utilizaba una tecnología más avanzada y mano de obra cualificada, este concepto basado en los factores productivos no era suficiente para explicar la ventaja competitiva. Ello restó importancia a la teoría de los autores anteriores, ya que estos sectores basados en el conocimiento eran los que más contribuían a la productividad nacional, porque la tecnología estaba permitiendo que se pudiera contrarrestar la escasez de factores productivos mediante la innovación en los productos y los procesos.

Por otro lado, Porter (2010), en su obra original de 1987 *Ventaja competitiva*, explica este concepto, el cual se obtenía mediante la mejora, la innovación y el perfeccionamiento. Él explicaba que a pesar de que la competencia internacional se basa en las empresas que compiten, la nación cumple un papel muy importante, ya que es la fuente de recursos, factores, técnicas y tecnologías que sostienen la ventaja competitiva de las empresas de su territorio. Dichas empresas se encuentran en una lucha constante para mantener una ventaja competitiva

respecto a sus competidores. Si la nación no pusiera en marcha medidas proteccionistas para algunos sectores, las diferencias entre territorios en cuanto a ventaja competitiva serían aún más notables. Como bien defiende Porter, la influencia que hablábamos de las naciones no va dirigida a empresas concretas, sino a sectores en sí. Es la competitividad de un sector en un territorio el objeto que hay que estudiar, no por qué algunas empresas aisladas tienen éxito.

Este concepto de competitividad ha sido estudiado por muchas organizaciones, teniendo cada una sus propios matices. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (sin año, en López García, Méndez Alonso & Dones Tacero, 2009, p.126) la define como “[...] el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el *test* de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población”. Por otro lado, el International Institute for Management Development (sin año, en López García et al., 2009, p.126) la explica como “[...] la capacidad que tiene un país o una empresa para generar proporcionalmente más riqueza que sus competidores en mercados internacionales”. Una definición diferente es la de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (sin año, en López García et al., 2009, p.126), la cual sostiene que “[...] la competitividad auténtica debe estar basada en la incorporación de tecnología y el uso renovable de los recursos naturales, concepción que contrasta con la competitividad espúrea que se basa en la explotación de los recursos humanos y naturales”.

Son también muchas las organizaciones que realizan informes sobre la competitividad territorial para hacer así un ranking de economías, como The Global Competitiveness Report, elaborado por el World Economic Forum, en el cual se evalúa el panorama de competitividad de 138 economías, proporcionando una visión de los factores que impulsan su productividad y prosperidad. Dichos factores se agrupan en tres subíndices: requisitos básicos, potenciadores de la eficiencia, y factores de innovación y sofisticación (World Economic Forum, 2016). El primero se compone de instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria. El conjunto de índices potenciadores de la eficiencia son la educación superior y capacitación, la eficiencia del mercado de bienes, la eficiencia del mercado de trabajo, el desarrollo del mercado financiero, la preparación tecnológica y el tamaño del mercado. Por último, la sofisticación empresarial y la innovación conforman el último subíndice (World Economic Forum, 2016). Según este informe, en 2016-2017, Suiza, Singapur y Estados Unidos siguen siendo las tres economías más competitivas del mundo.

Así mismo, cada año el IMD World Competitiveness Center publica su ranking de la competitividad de los países, en el cual se incluyen los resultados de 63 países. Sus más de 330 indicadores de competitividad global se basan en cuatro factores: el desempeño económico, la eficiencia del gobierno, la eficiencia empresarial y la infraestructura.

Además de los anteriores, hay muchos más informes sobre competitividad, como puede ser The European Competitiveness Index, elaborado por Robert Huggins Associates. Este ranking mide, compara y examina la competitividad de regiones y naciones europeas. En este estudio se define la competitividad como “[...] la capacidad de una economía para mantener un nivel de vida cada vez mayor, atrayendo y manteniendo a las empresas con cuotas de mercado estables o en aumento en una actividad” (Robert Huggins Associates, 2006, p.1). Según su criterio, la competitividad territorial depende de la capacidad para anticiparse y adaptarse a los desafíos económicos y sociales internos y externos. Las variables que tienen en cuenta en su estudio son: la creatividad, desempeño económico, infraestructuras y accesibilidad, empleo del conocimiento y educación.

Existe una amplia literatura sobre esta materia, ya que es un factor clave en las economías mundiales y son muchos los investigadores y organizaciones que han analizado la competitividad territorial, más aún después de la globalización. En el artículo “Factores clave de la competitividad regional, innovación e intangibles” (López García et al., 2009), se explica cómo la competitividad no es únicamente la capacidad de un país para posicionarse en los mercados mundiales a través de exportación y atracción de inversiones extranjeras directas, sino que también es la capacidad de desarrollar atractivo para las empresas locales y extranjeras mediante la innovación y el mejor nivel de vida. Señalan el capital intangible como factor de mejora de la capacidad competitiva. Así, según López García et al. (2009, p.1) “[...] el capital intangible se presenta como un activo real para aumentar con efectividad el crecimiento económico, en especial sus dos componentes fundamentales, el estructural y el intelectual”.

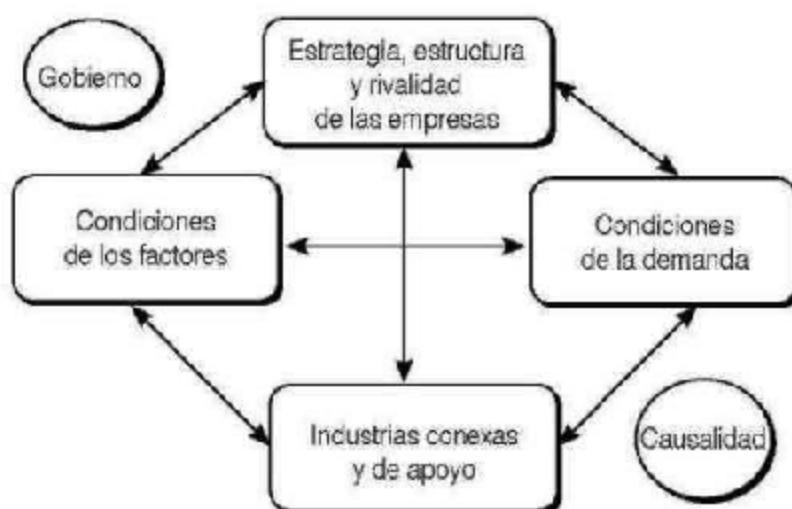
A pesar de que son muchos los métodos que se han empleado a lo largo de los años para analizar la competitividad territorial, en nuestro caso el que mejor se ajusta a nuestras necesidades es el modelo del diamante nacional de Porter (1991), el cual pretende descubrir las razones por las cuales algunas naciones son más competitivas internacionalmente en ciertos sectores respecto a otros territorios. A continuación, explicaremos en profundidad dicho modelo.

2.2. El modelo del diamante de competitividad

“La unidad básica de estudio para comprender la ventaja nacional es el sector” (Porter, 1991, p.113). Es por ello que Porter, en su modelo creado en 1990, explica cómo algunas naciones tienen éxito internacionalmente en algunos sectores concretos. Así, existen ciertos factores del entorno nacional que influyen en cómo las empresas compiten. Afirma el autor que las naciones tendrán éxito en sectores cuyo diamante nacional sea más beneficioso para ellos.

Como se puede apreciar en la figura 1, Porter explica que existen cuatro factores determinantes del entorno nacional de las empresas, los cuales son las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y auxiliares y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Además, existen otros dos condicionantes que influyen de manera indirecta en el sistema nacional que son el gobierno y la casualidad. A través del estudio de estos seis elementos, se concluye cuáles son las fortalezas y debilidades del sector en su competencia internacional.

Figura 1. Modelo del diamante de competitividad



Fuente: Porter (1991, p.182).

El efecto de estos determinantes depende y se refuerza mutuamente, de modo que no se debería estudiar la competitividad estudiando cada uno por separado. Por ejemplo, si existieran unos compradores exigentes que estimularan la innovación, pero el sector no tuviera sectores afines y auxiliares, quizás las empresas no tendrían la suficiente capacidad para satisfacer las exigencias de dichos consumidores.

A continuación, explicaremos detalladamente cada uno de los elementos que componen el diamante nacional, aclarando qué aspectos locales son los que influyen en la ventaja competitiva internacional de un territorio en un sector concreto.

2.2.1. Condiciones de los factores

Los factores de producción con los que cuenta una nación, que pueden ser la mano de obra, los recursos naturales, el capital o las infraestructuras, son necesarios para competir en un sector. Como explicábamos en apartados anteriores, la teoría del comercio sostiene que una nación exportará aquellos productos que requieran un uso intensivo de los factores productivos que tenga en abundancia.

Existen otras categorías para explicar los factores productivos que no son tan genéricas como distinguir entre capital, tierra y mano de obra. Así, por ejemplo, Porter (1991) diferencia entre recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructuras. Los primeros se refieren a la cantidad, la cualificación y el coste del personal. Los recursos físicos abarcan la calidad, el coste, afluencia y accesibilidad de la tierra, el agua, fuentes de energía, etc. El siguiente factor es el del conocimiento, el cual hace referencia a los descubrimientos, técnicas o bases científicas que sean relevantes para el mercado. El capital es un factor que tiene que ver con la financiación, su coste y su disponibilidad. Y, por último, las infraestructuras, las cuales se centran en los tipos de procesos que afectan a la competencia, como pueden ser el transporte, la mensajería, métodos de pago, tipo de instituciones, etc.

Porter (1991) habla en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* sobre los factores productivos con los que ya cuenta una nación y los que crea. Él concede más importancia a los factores productivos creados y al perfeccionamiento y especialización de los mismos. Además, los factores productivos avanzados y especializados en las necesidades de un sector son los verdaderos creadores de ventaja competitiva internacional para el mismo, ya que son difíciles de imitar por los competidores.

Hay, pues, dos categorías de factores que resulta importante entender (Porter, 1991). Por un lado, los factores básicos y los factores avanzados. Los básicos son los recursos naturales, la mano de obra no especializada, el clima... Y los recursos avanzados son las nuevas infraestructuras como la comunicación digital, el personal cualificado, etc. Los primeros se heredan y mantienen su importancia en sectores como la agricultura o aquellos donde la necesidad de tecnología no es relevante. Pero los factores avanzados son los más relevantes

para la ventaja competitiva, ya que son necesarios para diferenciar productos y elaborar mejoras en las tecnologías de producción. Estos son menos abundantes, porque requieren grandes inversiones tanto de capital monetario como de capital humano. De todos modos, ambos son importantes, ya que a partir de la abundancia de factores básicos se crean los factores avanzados.

Por otro lado, Porter (1991) también distingue entre factores generalizados y especializados. Los primeros comprenden la red de carreteras, abastecimiento de recursos ajenos o un personal universitario con motivación. Los factores especializados incluyen empleados con formación específica, infraestructuras especiales, soporte de conocimientos de campos específicos y otros factores relacionados para un cierto conjunto de sectores o incluso para uno exclusivo. Los factores especializados ofrecen un soporte más seguro y sostenible para la ventaja competitiva que los factores generalizados. Y en conjunto, cuanto más avanzados y especializados sean los factores del territorio que apoyan el desarrollo de una industria, más potencial de competitividad internacional tiene la misma.

2.2.2. Condiciones de la demanda

Otro factor determinante de la ventaja competitiva de un sector son las condiciones de la demanda interior de dicho sector. Hay tres características relevantes de dicha demanda, las cuales son su composición, su magnitud y pautas de crecimiento, y los mecanismos mediante los que se transfieren a los mercados extranjeros las preferencias de una nación. En primer lugar, la composición de la demanda consigue que, mediante compradores exigentes, las empresas se sientan presionadas para innovar y alcanzar mayores ventajas competitivas. El tamaño del mercado interior ejerce un papel complejo y a la vez importante en la ventaja nacional. Un tamaño elevado puede conducir a economías de escala y de aprendizaje, pero este factor solo será una ventaja si promueve la inversión y el dinamismo. Por otro lado, el ritmo de crecimiento de la demanda es otro concepto relevante, ya que un rápido crecimiento estimula a las empresas a adoptar nuevas tecnologías y a construir grandes instalaciones. Respecto a los mecanismos con los que se transfieren las preferencias de la nación al mercado extranjero, Porter (1991) explica que, si los compradores de un sector son móviles o las compañías multinacionales, esto creará una ventaja competitiva para las empresas de dicho sector, ya que los compradores nacionales también serán compradores extranjeros. Esto permite a las empresas estar presentes en el exterior, aunque no sea físicamente, pudiendo finalmente materializarse, ya que se puede reducir el riesgo percibido.

2.2.3. Sectores afines y auxiliares

El tercer elemento generador de ventaja competitiva nacional son los sectores afines y auxiliares, con los cuales las empresas de la industria bajo estudio se pueden coordinar y compartir actividades de la cadena de valor, o también aquellos productos que son complementarios a los que dichas empresas ofrecen.

Uno de los agentes más relevantes son los proveedores, pues las empresas pueden alcanzar grandes ventajas dependiendo de si tienen un acceso fácil y eficaz a sus suministros o si los mismos son internacionalmente competitivos. Por otro lado, es también relevante la coordinación que se lleve a cabo con los proveedores, a pesar de tener las ventajas anteriores de fácil acceso. Es importante crear unos enlaces fuertes en la cadena de valor entre empresas y proveedores para poder estimular la ventaja competitiva; es por esto que es esencial la existencia de proximidad. Por ello, los proveedores extranjeros nunca son un sustitutivo completamente eficaz de los proveedores arraigados en la nación. Uno de los más importantes beneficios es el proceso de innovación y perfeccionamiento que lleven a cabo los proveedores, ya que esto va a influir también en la innovación de las empresas, al facilitarles la adquisición de información sobre nuevas tecnologías y procesos. Y por ello, el intercambio de I+D entre empresas y proveedores es importante para mejorar la ventaja competitiva de un sector.

Por otra parte, contar en el territorio con sectores afines -es decir, con oferta complementaria a la del sector- que tienen éxito en sus actividades sirve de apoyo para la creación de ventajas competitivas, ya que pueden influir en el desarrollo de tecnologías y en mejoras en las distintas fases de la cadena de valor, como pueden ser la fabricación, distribución, comercialización... De este modo, se pueden crear alianzas formales entre sectores afines para beneficiar a ambas partes.

2.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La estrategia es uno de los factores más importantes a la hora de generar ventaja competitiva, ya que según las metas y directrices que adopten las empresas de una nación, estas podrán conseguir mayores o menores ventajas en el mercado. Por esto, debe adaptarse a las condiciones actuales del entorno de las empresas, siendo la rivalidad la que estimula la adopción de estrategias cada vez más innovadoras para poder competir con el resto de empresas del mercado.

Hay ciertas particularidades de una nación que pueden influir en la ventaja competitiva, como por ejemplo los métodos de dirección y técnicas en la organización, las actitudes de los trabajadores, las normas sociales y profesionales, etc. Estas características, a su vez, tienen su origen en el sistema educativo, en la historia de dicho territorio, la religión, la cultura o las estructuras familiares. Además, las estructuras de propiedad, las condiciones de los mercados de capital y la naturaleza de la gestión societaria en un territorio pueden generar influencias sobre la ventaja nacional, ya que cada sector tiene necesidades diferentes de fondos o distintos tipos de riesgos. Cabe destacar que los sectores que tendrán éxito son aquellos en los que los propietarios y directores se acoplen con las necesidades y metas del sector.

La rivalidad interior de las empresas es uno de los factores más estimulantes para crear ventajas competitivas, ya que crea presión entre ellas para mejorar e innovar. Los rivales nacionales intentan reducir sus costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos, debido a la competencia existente para ganar, así, mayor cuota de mercado. A su vez, la incorporación de nuevas empresas es algo clave para la mejora de la ventaja competitiva, ya que, como mencionábamos antes, sustenta la innovación. Las empresas que llegan al sector vienen con nuevas técnicas y métodos que quizás las antiguas empresas no han llevado a cabo y esto las estimula a mejorar sus procesos.

2.2.5. El papel del gobierno

El gobierno no se considera una de las variables principales del diamante nacional, pero ejerce influencia indirecta sobre los cuatro factores determinantes de la ventaja nacional y, a la vez, estos factores influyen de forma natural en el gobierno. Esta influencia puede ser positiva o negativa, ya que depende de cómo las políticas adoptadas por el mismo puedan beneficiar o no a las empresas de un sector. Por ejemplo, las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política educativa, la política respecto a los mercados de capital, etc. Por otro lado, también puede cambiar la situación de los sectores afines y auxiliares mediante el control de la publicidad o las normativas para los servicios de apoyo, y ejercer influencia sobre la estrategia, estructura y rivalidad mediante la política fiscal, entre otros.

En conclusión, el gobierno en sí no puede crear ventajas competitivas sostenibles, sino que mejora o empeora las posibilidades de obtener ventajas mediante los factores determinantes del diamante. Por esto, Porter (1991) sostiene que su papel es inevitablemente parcial.

2.2.6. La casualidad

Este concepto se refiere a aquellos acontecimientos casuales que no tienen que ver con las características de una nación o sus condiciones. Estos sucesos están fuera del control tanto de las empresas como de los gobiernos nacionales. Algunos ejemplos pueden ser: guerras, decisiones políticas en el extranjero, crisis, actos de invención, cambios en los mercados financieros mundiales, etc.

Dichos actos casuales ejercen una influencia parcial en los componentes del diamante nacional, ya que pueden crear paréntesis en las posiciones competitivas. Estos pueden tanto anular ventajas de competidores que ya las tenían consolidadas como también potenciar a empresas que aún no las tenían. Aunque a largo plazo la ventaja competitiva de un sector nacional no debe estar arraigada en la casualidad; esta es útil para crear la ventaja, pero a partir de ahí se ha de potenciar su sostenimiento con otros elementos del diamante.

2.3. El diagnóstico del macroentorno: análisis PESTEL

El análisis PESTEL (Guerras Martín & Navas López, 2007) trata de realizar un diagnóstico del entorno general de un sector con el objetivo de conocer qué factores afectan de manera relevante a la actividad de sus empresas, los cuales crean oportunidades o amenazas. Dicho modelo cuenta con seis dimensiones, las cuales son: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal. La dimensión política está relacionada con las políticas que se llevan a cabo respecto al comercio exterior, la fiscalidad o el bienestar social, además de la estabilidad o no del gobierno. Por otro lado, la dimensión sociocultural tiene que ver con las creencias, estilos de vida, valores, etc., que conforman una sociedad y afectan directamente al entorno en el que se encuadra un determinado sector. Además, la educación o la religión que forman el sistema social también son variables que se debe tener en cuenta en esta dimensión. El marco científico y tecnológico es parte de la dimensión tecnológica. La dimensión ecológica ha tomado importancia en los últimos años por la creciente conciencia medioambiental que se está desarrollando en la sociedad, y es por esto que fue añadida posteriormente al modelo, pasando de denominarse PEST (con las dimensiones política y legal fusionadas y sin dimensión ecológica) a PESTEL. Por último, la dimensión legal conlleva las regulaciones y los factores administrativos y legales que afectan al sector.

En consecuencia, se debe tener en cuenta aquellos factores que son realmente importantes en el entorno general de una empresa y los cuales tienen relevante capacidad de influencia sobre

las empresas de un sector, ya que en un entorno puede haber infinidad de factores y para hacer un correcto estudio solo debemos tomar en cuenta aquellos con potencial impacto en las posibilidades del sector de generar rendimiento. A continuación, habría que evaluar la influencia negativa o positiva de cada factor y con qué intensidad lo hace.

3. METODOLOGÍA

La metodología en la que nos hemos basado en este trabajo ha sido el modelo de competitividad del diamante de Porter, el cual nos permite organizar la información relevante del territorio donde se instala el sector y cómo afecta esta a su competitividad internacional. Para completar la información, hemos empleado el análisis PESTEL, que nos da una visión del entorno general de nuestro sector de estudio. Hemos optado por esta combinación metodológica debido a que ambos modelos, al complementarse, son eficazmente aplicables a análisis de sectores, los cuales nos permiten obtener finalmente unas conclusiones que nos ayudarán a tomar decisiones estratégicas adaptadas a las condiciones reales del sector.

En lo concerniente a las fuentes de información empleadas, se ha dado importancia a las fuentes primarias. Es por esto que hemos realizado una entrevista (véase anexo I) al encargado de las exportaciones de una de las empresas de mayor peso en el sector del tomate de exportación en Canarias, la cual es considerada uno de los principales productores y distribuidores de tomates y pepinos de Europa. Esta empresa tiene una trayectoria de 82 años en el sector y un profundo conocimiento de la esencia del mismo. Hacemos referencia a la empresa Bonny, habiéndose realizado la entrevista en el mes de junio de 2017 en sus oficinas en Las Palmas de Gran Canaria. Es preciso aclarar que, aunque se trató de contactar con otros agentes relevantes del sector, no se obtuvo respuesta a la solicitud de realización de una entrevista, con lo cual no ha sido posible obtener una información más amplia y contrastada de fuentes primarias.

Por otro lado, no solo han sido empleadas fuentes primarias, sino también secundarias. La mayoría han sido de naturaleza digital, como el Instituto Canario de Estadística o diversos documentos de prensa, artículos, etc. que nos han permitido desde un primer acercamiento al sector hasta un conocimiento más profundo. Además, se ha empleado bibliografía sobre los modelos teóricos en los que se basa este estudio, como el mencionado libro de Michael Porter (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, el cual incluye muchas de las premisas indispensables para este trabajo, y artículos sobre la competitividad territorial.

4. MARCO CONTEXTUAL

El tomate es el fruto de la tomatera, una baya que torna de color verde a rojo-anaranjado al madurar. Este suele medir entre 1-2 cm en las variedades silvestres; por el contrario, en las variedades cultivadas suele ser de mayor tamaño, existiendo diversas variedades con diferentes formas, tamaños y colores. Este alimento tiene un alto valor nutricional y de ahí su importancia en la agricultura.

La planta es originaria del oeste de Sudamérica y al comienzo se creía que era un alimento venenoso, pero ya en 1731 fue desmentida su toxicidad y entró al mundo gastronómico. Su cultivo, posteriormente, se extendió a Centroamérica, Europa y, finalmente, a otros continentes como África o Asia, hasta el punto de que en la actualidad se cultiva en muchos países del mundo. En Canarias, fue introducido por los ingleses a finales del siglo XIX y hoy en día es el segundo producto hortofrutícola más importante de la economía del archipiélago, después del plátano. En 2014 entre tomate local y de exportación hubo una producción de 95.270 toneladas en las siete islas, representando el tomate de exportación el 77 por ciento de dicha producción.

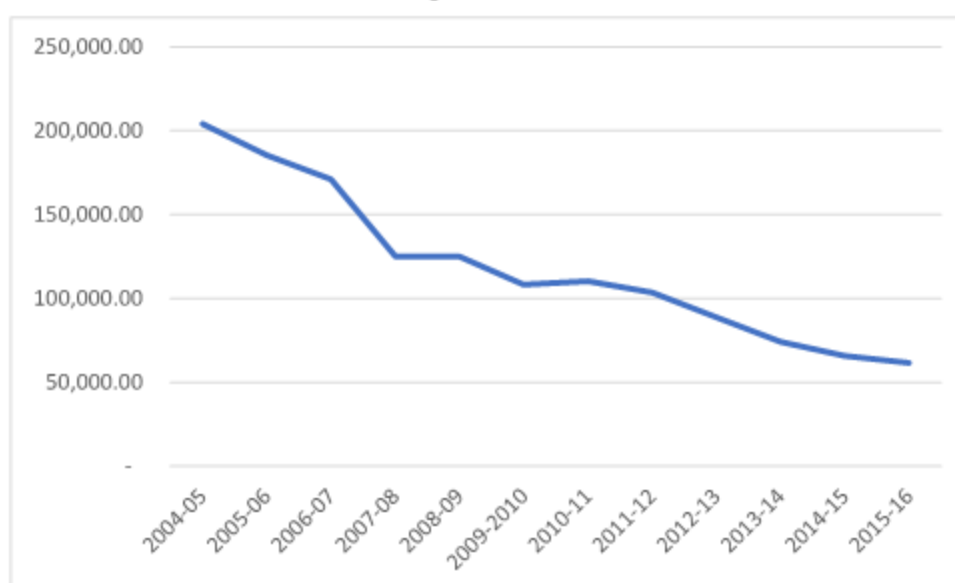
Más particularmente, el sector del tomate de exportación en Canarias se ha visto profundamente perjudicado con el paso de los años por razones como la competencia de otros países, en especial Marruecos, las plagas, el aumento de los costes de producción y el mantenimiento de los precios de venta en destino, el coste del transporte y la dificultad de financiación¹. De hecho, este segmento de la industria ha experimentado una caída continua (véase gráfico 1), pasando de exportar 204.036,32 toneladas en la campaña 2004-2005 a 61.580,78 toneladas en la campaña 2015-2016.

La oferta del sector ha caído drásticamente en los últimos 15 años, ya que ha pasado de 956 productores con 3.400 hectáreas a 320 productores con 720 hectáreas en 2016. Esto ha conducido a una disminución del número de empresas que compiten en el sector, desde 70 a 15 en la actualidad. Este hecho da a entender la caída del mercado, lo cual significa menos inversión en el sector.

Hay que tener en cuenta, previo al análisis, que los competidores principales con los que convive actualmente el sector son el tomate cultivado en Marruecos, Turquía y sureste peninsular de España (Alicante, Almería y Murcia) y Holanda.

¹ http://www.eldiario.es/tenerifeahora/economia/nuevo-estrategico-tomate-retrasara-zafra_0_574293630.html

Gráfico 1. Toneladas de exportación de tomate de Canarias



Fuente: Instituto Canario de Estadística (2017)

5. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD APLICADO AL SECTOR DEL TOMATE DE CANARIAS

En los siguientes subepígrafes se analizarán las distintas variables del diamante de competitividad con base en la información recopilada tanto de fuentes secundarias como de la entrevista realizada. Se interpretará qué variables representan fortalezas para el sector y cuáles señalan debilidades, para así poder emprender acciones que conduzcan a explotar las primeras y superar las segundas, tratando de mejorar la situación del sector.

5.1. Condiciones de los factores

Clima. El cultivo del tomate exige temperaturas invernales buenas, siendo su factor limitativo más relevante. Las temperaturas inferiores a 5°C afectan al fruto, lo cual es la principal dificultad para cultivar (Reché Mármol, 2010). En Canarias, las temperaturas en invierno oscilan entre los 16°C y los 24°C, siendo las noches mucho más frías. Esto significa que las condiciones climáticas en Canarias para este tipo de cultivo son las ideales, ya que al no ser un clima frío, no afecta al fruto como en otros lugares donde se cultiva. Según el entrevistado, el clima en Canarias es una fortaleza para el sector, ya que al no ser los inviernos muy fríos pueden realizar su campaña en esos meses a diferencia del resto de Europa, donde tienen que realizar sus producciones en verano porque en invierno las temperaturas son muy bajas. Además, la

distancia al mar es un factor muy importante porque influye en la regulación térmica, lo cual, al ser Canarias un conjunto de islas, cuenta favorablemente con este aspecto.

Suelo. En Canarias hay 140.000 hectáreas de tierra con potencial agrario de las cuales solo se aprovechan 45.000 y 80.000 están en desuso; este desaprovechamiento de la tierra se debe a la crisis del sector, lo cual ha hecho que disminuya la producción y que muchos agricultores abandonen las tierras². Según el entrevistado, las empresas del sector explotan la mitad de las tierras que poseen, pero para resolver esta situación hace falta un fomento a la producción por parte de la Administración Pública, el cual no existe actualmente.

Recursos de conocimiento. El sector cuenta con un amplio recurso científico, ya que son muchas las instituciones que realizan investigaciones sobre enfermedades o nuevas técnicas innovadoras, como pueden ser el Cabildo de Gran Canaria, el Instituto Canario de Investigaciones Agrarias (ICIA) o las universidades canarias, entre otros. Por otro lado, algunas de estas instituciones imparten cursos dirigidos al público en general para mejorar el conocimiento del sector. Por ejemplo, en 2017, el Cabildo de Gran Canaria destinará un millón de euros a la formación e investigación del sector primario, mediante 166 cursos gratuitos de los que se beneficiarán más de 5.000 personas. La finalidad de esta acción es transferir los conocimientos a las plantaciones, para así mejorar la competitividad del sector facilitándoles la mejor cualificación de la mano de obra³.

Posición geográfica. La lejanía representa una debilidad para el sector, debido al largo transporte que es necesario desde el archipiélago. El tomate se exporta principalmente mediante vía marítima debido a la insularidad de Canarias. Esto conlleva unos mayores costes en cuanto a la infraestructura debido a que exportan sus productos a países lejanos como Reino Unido o Alemania, entre otros. Además, está en desventaja en cuanto a rapidez de envío, ya que el tomate en Canarias tarda cuatro días en llegar a su destino debido a la distancia en comparación con los dos días que tardan los competidores desde otros territorios⁴. El entrevistado corrobora que la posición geográfica genera una debilidad para el sector, ya que los costes de transporte debidos a la lejanía del archipiélago generan un impedimento para competir en igualdad de condiciones con los competidores europeos o marroquíes. Esto influye en la rentabilidad de las

² <http://web.cldia.es/canarias/2017-01-10/29-Canarias-concede-ayudas-millones-jovenes-agricultores-ganaderos.htm>

³ http://www.eldiario.es/agricola/Gran-Canaria-investigaciones-soberania-alimentaria_0_615589140.html

⁴ http://www.infoagro.com/documentos/el_tomate_canario_nuevos_retos_del_futuro.asp

empresas del sector, que soportan un 50% más de costes que los competidores para llegar a los mercados de destino.

Infraestructura portuaria. El puerto de la Luz, situado en Las Palmas de Gran Canaria, ha experimentado un crecimiento constante y relevante en los últimos años. En los primeros meses de 2017, comparándolo con los mismos de 2016, el tráfico de mercancías aumentó en un 32 por ciento⁵. Esta situación es favorecedora para los sectores que utilicen el medio de transporte marítimo para enviar sus mercancías a los mercados de destino o para importar otras, ya que tener un puerto en crecimiento implica también que tenga una infraestructura avanzada y renovada, además de que se invierta en él cada vez más.

Recursos humanos. La disminución de los niveles de actividad en el sector ha desembocado en una reducción del factor trabajo. En los últimos quince años se han destruido 15.000 empleos, ya que ha pasado de 17.732 empleos en 1995 a 3.910 en 2013 (Díaz Álvarez, 2015). Como se puede observar en la tabla 1, la mayoría de las explotaciones agrícolas en Canarias no tienen mano de obra con estudios superiores, sino con baja cualificación.

Tabla 1. Número de explotaciones según tipo de formación de jefes de explotación

Estudios profesionales agrarios	Estudios universitarios agrarios	Otra formación agraria o cursos agrarios
346	289	1.773

Fuente: ISTAC (2009)

Para nuestro entrevistado, a pesar de que las explotaciones no tengan personal con alta cualificación, la experiencia que tienen compensa esta realidad. De todos modos, en la administración de las empresas del sector existen personas con la cualificación necesaria para su labor, a la vez que tener una sobrecualificación para explotar los cultivos puede ser negativo para la productividad. Por otro lado, el coste de personal supone más de un 50% de sus costes de producción, lo cual genera una debilidad, ya que los competidores tienen unos costes de personal mucho más bajos, haciendo así difícil competir con sus precios bajos. Otro aspecto que representa una debilidad para el sector en comparación con sus competidores, además de los costes de personal, es la baja demanda de empleo hacia este sector, ya que los jóvenes actualmente no se interesan en obtener empleo en la agricultura.

⁵ <http://www.laprovincia.es/las-palmas/2017/05/10/trafico-mercancias-crece-32-puerto/937181.html>

Capital. Según el entrevistado, la financiación del sector es privada; además, a diferencia de otros sectores, el poseer terrenos favorece a la hora de que los bancos concedan préstamos, ya que dichos terrenos sirven de avales. La facilidad o no del acceso a los préstamos depende también de cada empresa, no siendo algo general del sector.

Innovaciones en las técnicas de cultivo. El Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias (ICIA) realiza actividades de investigación, desarrollo y transferencia de tecnologías agrarias en el ámbito del archipiélago⁶. Este organismo pone en marcha estudios para mejorar la calidad y la producción del tomate, entre otros. Por ejemplo, una de sus conclusiones fue que utilizando hongos micorrícicos en la fase temprana de cultivo, se aumenta la eficiencia del uso de fósforo, que es el macronutriente de mayor coste por unidad de fertilizante, además de generar una mayor tolerancia a infecciones por patógenos⁷. En opinión del entrevistado, a pesar de las innovaciones en los cultivos, la inversión para llevarlas a cabo es difícil de asumir; por tanto, las innovaciones que se hacen son aplicadas a la calidad del producto, las cuales son realizadas por las casas de semillas. Esto representa una debilidad para el sector, ya que debido a su gran coste no se realizan las innovaciones que se debería en los cultivos, porque tampoco se reciben ayudas públicas suficientes para poder llevarlas a cabo.

5.2. Condiciones de la demanda

Consumo. El consumo local de tomate es mucho menor que la cantidad que se exporta. De 95.270 toneladas que se produjeron en 2014⁸, solo 21.621,59 kg son adquiridas por el consumidor local⁹. Esto es debido a que la mayoría de los alimentos que se consumen en Canarias son importados de otros territorios¹⁰. Ello implica que el número de consumidores locales no representa una gran ventaja para el sector debido a su relativa escasez en comparación con los consumidores no locales. En cuanto a su comportamiento de compra, el consumidor canario concede, sobre todo, importancia a los precios bajos, siendo esta una de las condiciones indispensables para comprar un producto, pero sin perder calidad. En este sentido, nuestro entrevistado afirma que el consumidor canario es exigente en cuanto al sabor del

⁶ http://www.icia.es/icia/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=186

⁷ <http://www.redsemillas.info/canarias-el-gobierno-de-canarias-trata-de-mejorar-la-calidad-y-produccion-de-variedades-tradicionales-de-tomate-mediante-el-empleo-de-hongos-locales/>

⁸ <http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/2015/default.aspx?parte=3&capitulo=13&grupo=6&seccion=27>

⁹ <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/base-de-datos-de-consumo-en-hogares/resultado1.asp>

¹⁰ <http://diariodeavisos.lespanol.com/2016/08/la-agricultura-canaria-exportacion-reinventarse-producir-mas-consumir-aqui-pues-importamos-90/>

producto, ya que es una población que en general conoce la agricultura, a diferencia del consumidor externo, el cual es exigente en cuanto a la imagen del producto. Es por esto que las empresas se ven obligadas a innovar en sus productos y procesos para poder ser competitivos en este sentido¹¹.

Fidelidad al producto territorial. El consumidor local siente que el producto elaborado en Canarias es un producto con un alto estándar de calidad y de confianza¹². Es por esto que los consumidores canarios son fieles a los alimentos elaborados en su propia tierra y los prefieren antes que los que vienen de países extranjeros. Además, el hecho de haberse cultivado en Canarias da a entender que el canal de distribución es mucho más corto y, por lo tanto, perciben el producto más fresco. Las cadenas de suministro cortas son una tendencia actualmente; es por esto que los consumidores prefieren menos intermediarios y más frescura en los productos¹³. Según el entrevistado, el consumidor local es fiel al producto elaborado en su tierra, ya que se ha fomentado con muchas campañas que ha realizado la Administración Pública para potenciar el consumo local. Por otro lado, las cadenas de supermercados, los restaurantes y hoteles tienden a inclinarse hacia el producto local como aguacates, piña tropical, plátano y tomates, entre otros. A pesar de ser algo positivo, no es suficiente. Se necesita una verdadera apuesta hacia las producciones canarias para que el sector pueda ser competitivo. Una de las cadenas de supermercados que lo hace es Mercadona, que destinó 460 millones de euros a proveedores canarios en 2014, lo cual refleja su apuesta por el sector agroalimentario local¹⁴.

5.3. Sectores afines y auxiliares

Proveedores. Los proveedores de inputs como abonos químicos, plásticos para invernaderos, productos fitosanitarios, semillas y técnicas de riego no son locales en su mayoría. Las importaciones de estos productos forman parte de un alto porcentaje de los costes del cultivo. Este hecho genera una alta dependencia tecnológica del exterior, lo cual afecta a la competitividad del sector (Cáceres Hernández, 1997). En Canarias, el sector industrial tiene menor peso que en otros territorios, ya que los costes de transporte y el tamaño reducido del mercado interno, entre otros motivos, representan un freno para su expansión (Acosta y Osorno, 2000). Esta situación perjudica la competitividad de las empresas del sector, ya que incrementa

¹¹ http://www.gobiernodecanarias.org/ceic/industria/temas/oic/doc/4_Estudio_habitos_2010.pdf

¹² <http://www.laprovincia.es/economia/2013/02/04/crisis-eleva-consumo-productos-sello-elaborado-canarias/512374.html>

¹³ <http://asaga-asaja.com/wp-content/uploads/2013/12/revista96.pdf>

¹⁴ <http://www.cccapyme.org/mercadona-deja-460-millones-en-los-proveedores-de-canarias/>

sus costes y, por tanto, su rentabilidad. Nuestro entrevistado nos confirma que la mayoría de los inputs son obtenidos de proveedores externos menos las cartoneras y, por supuesto, el agua y la energía, que sí son locales. Pero cuando los proveedores de cartón no pueden afrontar su demanda, recurren a externos. Siempre se intenta recurrir a productos locales, pero hay muchos inputs que no se producen en Canarias, como los productos fitosanitarios, las semillas, maquinaria y plásticos. Esto representa una debilidad para el sector, ya que influye en los costes, aumentándolos. Por otro lado, con los escasos proveedores locales tienen la ventaja de la rapidez en el tiempo de suministro.

Oferta de otros productos alimenticios de Canarias. El plátano de Canarias es conocido fuera de las islas por su calidad y sabor¹⁵. El 90 por ciento de los consumidores nacionales prefieren plátano de Canarias a otra variedad después de las campañas de comunicación que ha realizado la Asociación de Productores de Plátano de Canarias (Asprocan)¹⁶. Es por esto que podría abrir mercados al tomate debido a que los consumidores podrían percibir el producto agrícola canario como un producto excelente.

Ferias agrícolas. Las ferias realizadas en distintos países crean sinergias con el sector, ya que sirven para consolidar las relaciones comerciales con los clientes europeos y posicionar al sector como un referente de calidad. Un ejemplo de ellas es la Feria Fruit Logistica, celebrada en 2017 en Berlín, en la cual la imagen de las Islas Canarias la representó el tomate y el pepino. Este hecho, según la Asociación FEDEX, fue algo muy positivo para el sector, ya que muchas cadenas que no han tenido suficiente abastecimiento han visto el tomate de exportación como un proveedor seguro¹⁷.

Distribuidores. Las empresas del sector, según el entrevistado, tienen puestos en Mercalaspalmas y Mercatenerife, los cuales operan como distribuidores para llegar al minorista local, como los restaurantes, que compran los alimentos en estos mercados. La existencia de estos distribuidores en el territorio representa un punto fuerte para consolidar la competitividad del mismo.

¹⁵ http://www.eldiario.es/lapalmaahora/sociedad/Europa-ultima-calidad-platano-isleno_0_75592975.html

¹⁶ <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1041152028005/campana-platano-canarias-90-compradores.1.html>

¹⁷ <http://web.eldia.es/canarias/2017-02-15/15-tomate-pepino-Canarias-protagonistas-feria-Fruit-Logistica.htm>

5.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Integración vertical. Según el entrevistado, los distribuidores son propios, ya que son empresas propias que se encargan de la distribución y que están situadas en los mercados de destino. En el caso de Canarias, distribuyen ellos mismos a los clientes con una empresa propia distribuidora, lo cual disminuye trabas administrativas y costes de contratar a distribuidores externos. La integración vertical hacia delante mejora el control de la cadena de valor y la eficiencia de la misma, lo cual representa una fortaleza para el sector.

Retribución. En el convenio colectivo del cultivo de tomate en Canarias, viene estipulada una remuneración, aparte de su salario fijo, en función de los kilogramos de tomate exportados, a fin de estimular la mayor producción y la motivación de los empleados. Concretamente, los trabajadores reciben 0,2014€ por cada kilogramo de tomate exportado¹⁸. Mantener al factor humano comprometido con la producción y motivado es un aspecto esencial para incrementar la competitividad en su sector. Por otro lado, el entrevistado explicó que los costes salariales representan más de un 50% de los costes de la producción, lo cual genera una debilidad para el sector, ya que los competidores tienen costes salariales mucho más bajos y esto les dificulta la competitividad. El coste de la mano de obra en el sector está alrededor de los 6 euros brutos por hora; en cambio, en otros sectores como el del tomate marroquí, la hora se paga a céntimos, lo cual les permite establecer precios muy bajos con los que el sector canario no puede competir.

Apuesta por la calidad. Los agricultores del sector han optado por la innovación para mejorar la calidad de su producto y el rendimiento, para así poder ser competitivos con el resto del mercado europeo. Esto da a entender el compromiso que tienen con el sector, ya que, a pesar de la crisis que lleva más de una década azotándolo, muchos agricultores han persistido en él con el objetivo de diferenciarse y poder subsistir. Han modernizado las instalaciones y creado mejoras en el proceso productivo a fin de reducir costes, ya que los precios de los competidores son bajos. A pesar de este aspecto positivo, hay que mencionar que el compromiso no es una garantía del éxito, sino que tiene que coexistir con otras variables (Cáceres Hernández, 1997).

Rivalidad interior. En Canarias no existe una gran rivalidad entre empresas, ya que muchas han abandonado el sector debido a la crisis que está sufriendo desde hace años, la cual ha disminuido la rentabilidad de los cultivos y ha aumentado el coste de oportunidad de tener la tierra alquilada o venderla en lugar de utilizarla para el cultivo. De setenta empresas que había hace quince

¹⁸ <http://www.ccelpa.org/wp-content/uploads/2011/12/CC-CULTIVO-DE-TOMATES.pdf>

años ahora solo quedan quince, las cuales luchan por subsistir en este entorno cada vez más difícil¹⁹. En opinión de nuestro entrevistado, en Canarias existe rivalidad, pero muy poca, ya que las empresas del sector cooperan entre sí porque se necesitan unas a otras para lograr el éxito conjuntamente. Si una empresa del sector comercializa un producto de mala calidad, perjudica al resto de competidores. Por tanto, la cooperación favorece más al sector.

Asociaciones de agricultores. El sector cuenta con múltiples asociaciones de agricultores cuyo fin es gestionar y defender los intereses económicos y profesionales del sector. Las más importantes en el archipiélago son la Federación Provincial de Asociaciones de Exportadores de Productos Hortofrutícolas de Las Palmas (FEDEX) y la Asociación de Cosecheros de Tomate de Tenerife (ACETO). Estas organizaciones se encargan de gestionar el transporte de mercancía de las asociaciones miembros, lo cual se hace mediante fletes de buques, aviones u otros medios de transporte. Esta labor de las asociaciones es, en palabras del entrevistado, necesaria para el sector, ya que garantiza la conectividad entre las empresas del mismo. Estas asociaciones se encargan de negociar con las Administraciones públicas como representantes de las empresas del sector, así como de organizar las exportaciones negociando con los puertos y los estibadores y compartiendo naves y barcos para ahorrar costes. Por otro lado, la existencia de las asociaciones mejora la comunicación entre las empresas del sector y los grupos de interés del mismo. A pesar de su labor, se podría mejorar aún más la colaboración entre empresas del sector para conseguir mejoras en el mismo.

5.5. Papel del gobierno

Apoyo del gobierno local. El gobierno local juega un papel importante en la situación del sector, ya que son muchas las subvenciones que ofrecen a los agricultores para poder mantener a flote a las empresas del mismo. Así, en 2016 el Gobierno de Canarias puso en marcha diversas ayudas al sector primario, como las ayudas POSEI (Programa Comunitario de Apoyo a las Producciones Agrarias de Canarias) a los productores de tomate de exportación. Se trata de 6,3 millones de euros de los cuales se vieron beneficiadas 577 hectáreas de cultivo, un total de 188 productores²⁰.

Este mismo organismo, además, convocó en 2017 subvenciones para inversiones en explotaciones agrarias por un total de 6.771.740,67 euros. La finalidad de esta subvención es

¹⁹ <http://www.europapress.es/islas-canarias/noticia-exportacion-tomate-canario-desciende-casi-18-15-anos-20160120140746.html>

²⁰ <http://www.laprovincia.es/economia/2017/05/16/agricultura-abona-6-millones-ayudas/939160.html>

facilitar la reestructuración y modernización de las instalaciones en lo que se refiere a tamaño, orientación productiva y mejora medioambiental. Las acciones subvencionables por parte de los productores son las mejoras en los sistemas de riego y en la eficiencia del uso de los fertilizantes; la realización de sorribas y nivelaciones de terreno; nuevas plantaciones o renovación de cultivos; la construcción de almacenes o cuarto de aperos; infraestructuras en general, caminos interiores y balsas; la construcción de sistemas de protección de cultivos o su mecanización, además de otras instalaciones que mejoren y faciliten la gestión de la explotación²¹.

Del mismo modo, la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas del Gobierno de Canarias ha convocado en 2017 subvenciones, cofinanciadas por la Unión Europea, la Comunidad Autónoma y el Estado, que están destinadas a inversiones en regadío de iniciativa privada. Estas ayudas forman parte del PDR (Programa de Desarrollo Rural) y están dotadas de 1.151.580 euros de fondos. La finalidad de esta ayuda es la mejora de las infraestructuras hidráulicas en beneficio de la agricultura de una zona concreta o de un grupo de explotaciones, además del ahorro de agua. Según este organismo, se consideran acciones subvencionables la mejora en las estructuras hidráulicas ya existentes, como la modificación de los sistemas de bombeo, transporte y distribución de agua para riego; el cambio en el sistema de aplicación de agua; la implantación de sistemas que mejoren la calidad de las aguas de riego; la mejora de la red de drenaje; el control del consumo de agua y el establecimiento de sistemas de control, entre otros²².

Por otro lado, el Gobierno de Canarias está a punto de presentar un plan estratégico de horizonte temporal 2017-2020 para el sector del tomate de exportación, el cual tiene como objetivo apoyar la renta de los productores aumentando la ayuda por superficie y reduciendo los costes de producción, así como modernizando las explotaciones. Este hecho aportará mayor estabilidad al sector en los años siguientes y mejorará las oportunidades del mismo a la hora de competir con los mercados extranjeros²³.

Como se puede observar, en lo que concierne al Gobierno de Canarias el sector recibe un notable apoyo, aunque una alta intervención del gobierno puede llegar a ser negativa (Porter, 1991). En este caso, según muchos agricultores, algunas de las ayudas finalmente no son

²¹ <http://www.pdrcanarias.org/index.php/noticias/95-el-gobierno-de-canarias-convoca-subvenciones-para-inversiones-en-explotaciones-agrarias-por-6-77-m>

²² <http://www.gobcan.es/noticias/lanzadera/82662/gobierno-canarias-convoca-subvenciones-pdr-regadios-iniciativa-privada-1,15-millones-euros>

²³ <http://www.freshplaza.es/article/101325/España-Plan-estratégico-para-el-tomate-canario>

pagadas pasados unos años y las empresas realizan sus inversiones, las cuales luego no son recuperadas con las ventas²⁴. Esta información es confirmada por nuestro entrevistado, quien afirma que de las ayudas propuestas finalmente no son recibidas por los agricultores. Es por esto que los agricultores no se embarcan en grandes inversiones, ya que no está asegurado el cobro de las ayudas. Además, no son suficientes para paliar los costes que afronta el sector.

Fiscalidad. Además de lo anterior, desde una perspectiva más general el Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF) representa una fortaleza para el sector, ya que aporta diferentes beneficios económicos a las empresas que se pueden acoger al mismo. Por un lado, existe la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC), la cual estimula la inversión. Además, el Impuesto sobre el Valor Añadido aplicado en el resto de España es sustituido por el Impuesto General Indirecto Canario, que pasa de ser un 21 por ciento a un 7 por ciento, lo cual favorece sobre todo a las importaciones. Estos son solo algunos de los beneficios fiscales y económicos de los que se benefician las empresas de Canarias gracias a su régimen específico²⁵.

5.6. La casualidad

Veto ruso. En 2014 el Gobierno Ruso prohibió la importación de una serie de productos alimenticios provenientes de países miembros de la Unión Europea. En esta lista de frutas y hortalizas se incluía el tomate. Además, el veto ruso se mantiene y, a pesar de las ayudas, el sector sigue sufriendo las consecuencias de este hecho, ya que ha perdido su principal mercado de exportación no comunitario²⁶. Además, se prevé que el acuerdo sea ampliado hasta finales de 2017, lo cual ha sido un daño para el sector porque, como se puede apreciar en el gráfico 2, ha dejado las exportaciones de España hacia Rusia a cero. Según el entrevistado, el veto ruso ha hecho mucho daño al sector, ya que las empresas competidoras que exportaban allí dirigieron todas sus exportaciones a los mercados europeos como Reino Unido, lo cual hizo que aumentara la oferta drásticamente y los precios bajaran.

²⁴ <http://www.freshplaza.es/article/95824/La-rentabilidad-de-la-agricultura-canaria-está-cn-riesgo>

²⁵ http://www.gobiernodecanarias.org/economia/asuntoseconomicosue/ref/informacion_general/index.jsp

²⁶ <http://www.fcpe.es/noticias/detalle/veto-Rusia-frutas-hortalizas>

Gráfico 2. Valor de las exportaciones a Rusia en miles de dólares



Fuente: COMTRADE (2017)

“Brexit”. En junio de 2016 los británicos pusieron en marcha un referendo para decidir si Reino Unido se separaba de la Unión Europea. Los votos fueron 51,9 por ciento a favor de la salida del mismo. A partir de ahí se inicia un proceso que dura dos años en el cual se harán las negociaciones pertinentes para su total separación. Esto ha generado incertidumbre en los mercados, en especial en el sector que nos concierne, ya que Reino Unido es el país hacia donde se realizan la mayoría de las exportaciones de tomate de Canarias desde sus inicios. Según la Confederación Canaria de la Pequeña y Mediana Empresa, el valor de las exportaciones de las empresas canarias a Reino Unido disminuyó tras el *“brexit”*. Además, la caída de la libra esterlina ha intensificado los problemas de las empresas del archipiélago para vender sus productos en Reino Unido. En concreto, en 2016 el valor de las exportaciones de tomate a Reino Unido disminuyó en un 17,4 por ciento con respecto a 2015²⁷. Nuestro entrevistado considera que existe una incertidumbre sobre cuáles van a ser las consecuencias futuras de este hecho, ya que tanto puede haber futuras amenazas o quizás pueda surgir alguna oportunidad. Pero en el momento del anuncio del *“brexit”* se generó una desventaja, ya que la cotización de la libra esterlina experimentó una tendencia a la baja.

6. EL DIAGNÓSTICO DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL

A continuación, realizaremos un análisis PESTEL para el sector del tomate canario, lo que nos permitirá conocer las diferentes oportunidades y amenazas que complementan los puntos

²⁷ <http://www.cccapyme.org/caen-las-ventas-de-las-islas-al-reino-unido/>

fuertes y débiles del binomio sector-territorio analizado anteriormente en el diamante de Porter y que afecta, por tanto, a la competitividad internacional del sector del tomate de Canarias.

6.1. Dimensión política

Nuevas ideologías políticas. La situación actual de renovación política debido a los nuevos partidos con tendencia más liberal surgidos en España afecta a las empresas del sector indirectamente, ya que de ello dependen las decisiones que tome el Gobierno como la creación de impuestos, subida y bajada de los mismos, retirada o creación de ayudas y subvenciones, etc. La evolución de esta tendencia política puede tener consecuencias para las elecciones europeas clave que se avecinan, lo cual genera cierta incertidumbre y ha hecho que los partidos tradicionales tengan dificultades para adaptarse²⁸.

Libre comercio entre Marruecos y la Unión Europea. Este acuerdo de libre comercio hace que el tomate exportado por Marruecos al continente europeo tenga unos precios muy bajos, lo cual hace que las cotizaciones en España hayan registrado un mínimo histórico de 0,20€/kg en la campaña 2015-2016. Además, en esta misma campaña, las entradas de tomate marroquí a Europa han aumentado en un 70 por ciento, haciendo que las empresas tomateras de Canarias tengan dificultades para competir con sus precios bajos. Esta situación ha perjudicado gravemente el sector conduciéndolo a grandes pérdidas²⁹.

Política Agrícola Común. La PAC es una política común entre los estados miembros de la Unión Europea que se gestiona y financia a escala europea. Esta política tiene como fin ayudar a los agricultores a suministrar un producto de calidad a largo plazo, hacer al sector agrícola más sostenible y mantener las tradiciones y conservación del medio ambiente rural. Esto genera una oportunidad para el sector debido a que recibe ayudas económicas de la misma para mantener el suministro de alimentos seguros y saludables a precios asequibles y mantienen la vitalidad de las áreas rurales³⁰.

6.2. Dimensión económica

Tipos de interés. El euríbor a un año ha experimentado una tendencia a la baja en los últimos años, lo cual beneficia a las empresas de cara a los préstamos que hayan contraído con entidades

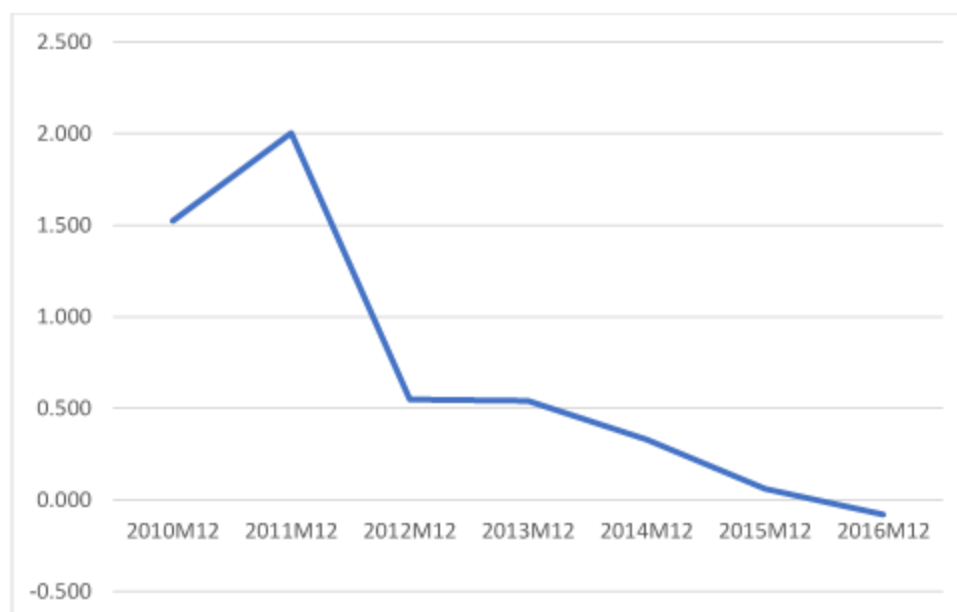
²⁸ <http://gestion.pe/politica/fenomeno-politica-anti-establishment-no-va-desaparecer-2192330>

²⁹ <https://joseantonioarcos.es/2016/05/24/coag-agricultura-tomate-marruecos/>

³⁰ http://ec.europa.eu/agriculture/cap-for-our-roots/index_es.htm

bancarias, ya que en su mayoría el tipo de interés se calcula a partir de este indicador. Como se puede observar en el gráfico 3, el euríbor ha llegado a niveles negativos en 2016.

Gráfico 3. Euríbor a un año



Fuente: INE (2017)

La inflación. El índice de precios al consumo es un indicador de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. Como se puede observar en la tabla 2, desde mayo de 2016 hasta el momento actual, se ha incrementado el precio de los bienes en un 1,9 por ciento, perjudicando así al consumo en España y, por tanto, al sector.

Tabla 2. Variación del IPC

Mayo 2016 – mayo 2017	Variación mensual	Variación anual
Índice general	-0,10%	1,90%

Fuente: INE (2017)

Uno de los grupos que más ha incidido en este aumento del IPC ha sido la cesta de la compra, representando el 19,77 por ciento. En la tabla 3 se puede observar las ponderaciones por grupos del IPC.

Tabla 3. Ponderaciones del IPC según grupos

Grupo	Sectores	Ponderaciones (%)
1	Alimentación y bebidas no alcohólicas	19,77
2	Bebidas alcohólicas y tabaco	3,02
3	Vestido y calzado	6,73

Grupo	Sectores	Ponderaciones (%)
4	Vivienda	13,3
5	Menaje	5,88
6	Medicina	3,96
7	Transporte	14,67
8	Comunicaciones	3,6
9	Ocio y cultura	8,52
10	Enseñanza	1,68
11	Hoteles, cafés y restaurantes	12,12
12	Otros	6,75

Fuente: INE (2017)

El PIB. El producto interior bruto en España en el sector primario ha disminuido notablemente en las últimas décadas, quedando en un segundo plano en comparación con el sector servicios, el cual ha mantenido una tendencia creciente, llegando a ser el generador de casi el 80 por ciento de la riqueza nacional. Como se puede observar en la tabla 4, el sector primario representa apenas un 2,5 por ciento del PIB nacional. Esto podría representar una amenaza para el sector, ya que el Gobierno o inversores pueden dar más importancia a los sectores que aportan más riqueza en lugar de los que están en decadencia.

Tabla 4. Composición del PIB histórico según sectores

	Agricultura y pesca	Industria y energía	Construcción	Servicios
1970	11,00%	34,00%	8,80%	46,20%
1980	7,00%	28,60%	7,90%	56,50%
1990	5,50%	25,10%	8,80%	60,60%
2000	4,10%	20,60%	10,10%	65,20%
2005	3,00%	18,80%	11,60%	66,60%
2010	2,60%	17,20%	8,80%	71,40%
2012	2,50%	17,20%	6,30%	74,00%
2013	2,80%	17,10%	5,60%	74,50%
2014	2,50%	17,10%	5,40%	75,00%
2015	2,50%	17,10%	5,50%	74,90%

Fuente: INE (2017)

6.3. Dimensión sociocultural

Hábitos de consumo. Los hogares en España tienen una renta media de 22.450€ al año. De este gasto, los consumidores emplean un 7,7 por ciento en la adquisición de hortalizas frescas, de las cuales el tomate representa un 17,4 por ciento, según los datos de 2016. Es el segundo con

más peso, después del consumo de papas³¹. De este hecho se desprende que Canarias es la segunda comunidad autónoma en consumo medio de alimentos por persona al año, con 706,8 kilogramos³². Esta situación da a entender que los consumidores canarios gastan buena parte de su renta en comprar frutas y verduras, entre ellas tomates.

Envejecimiento de la población. La tendencia de envejecimiento de la población en España es bastante acusada. En 2015, la ratio aumenta respecto a 2002, ya que de cien personas con edades comprendidas entre los 16 y los 64 años, el 28 por ciento representaba el límite superior. Además, se prevé que siga su tendencia creciente. Esto afecta negativamente al consumo de alimentos, ya que en los hogares con personas de más edad se consume menos³³. Por otro lado, afecta también al crecimiento económico del país. En 2017, El Banco de España ha alertado de que el menor ritmo de avance de la población ha recortado el PIB potencial para la próxima década desde el 3% hasta el 1,5 por ciento, ya que el hecho de que haya más personas mayores que jóvenes afecta a la productividad de las empresas del país, además de la participación laboral³⁴.

Formación académica de la población. De los 4.237.800 de parados en España con los que se cerró el año 2016, la tasa más grande la ocupan las personas analfabetas o con bajos estudios. Esto nos deja con un tejido del factor trabajo con muy baja formación, lo cual afecta a la mejora y la innovación de las empresas, al no poder contar con un alto porcentaje de personas cualificadas. En el gráfico 4, se puede observar de qué grupos se compone el tejido de población que se encuentra en el paro según la formación alcanzada.

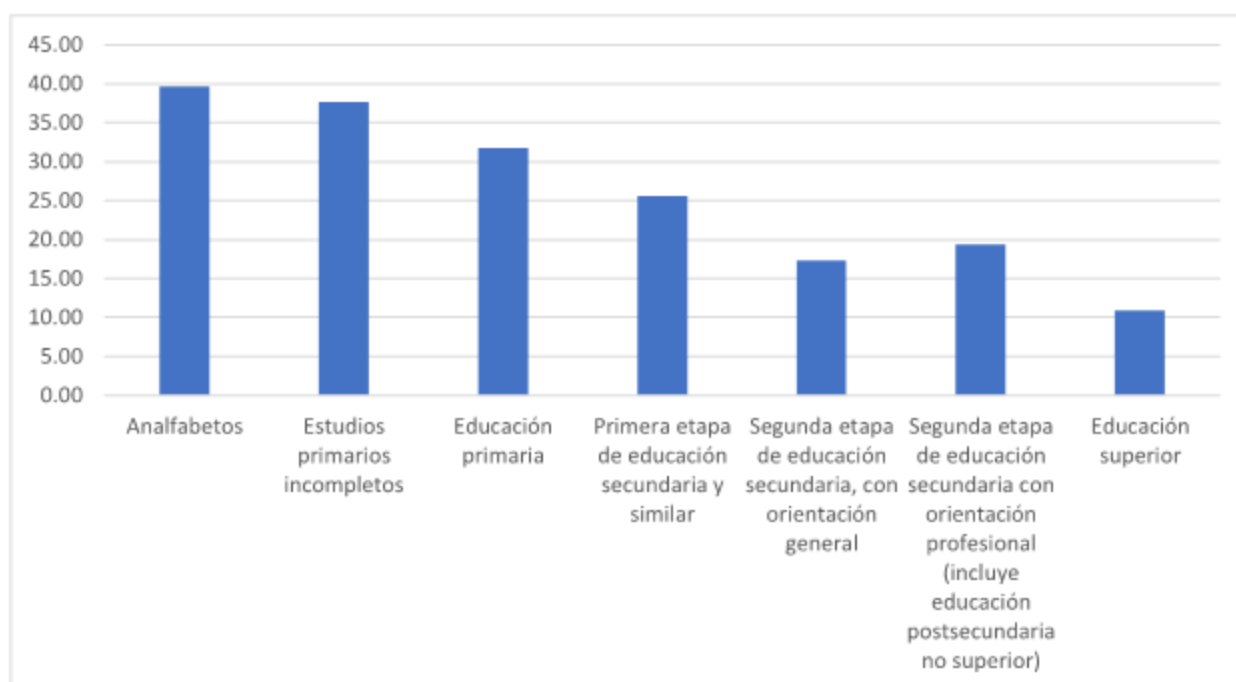
³¹ http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeanualconsumo2016_tcm7-455729.pdf

³² http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeanualconsumo2016_tcm7-455729.pdf

³³ http://www.elconfidencial.com/economia/2016-06-29/consumo-alimentacion-grandes-superficies-cafeterias-restaurantes_1225174/

³⁴ http://www.abc.es/economia/abci-progresivo-envejecimiento-poblacion-reduce-mitad-crecimiento-potencial-espana-201705301202_noticia.html

Gráfico 4. Tasa de paro según formación alcanzada



Fuente: INE (2017)

6.4. Dimensión tecnológica

Red de carreteras en España. Actualmente, la inversión en infraestructuras del transporte en España es mucho más baja que en países similares, como Reino Unido o Francia. Respecto al transporte de mercancías, su volumen muestra una tendencia a la baja continuada desde 2007, aunque la mayoría sigue realizándose por carretera (80,41%)³⁵. El Estado invierte mucho más en ferrocarril, afectando esto al transporte por carretera mediante vehículos como camiones. Además, el Plan de Infraestructuras del Gobierno 2012-2024 prevé el doble de inversión en ferrocarril que, en carretera, invirtiéndose en alta velocidad y no en trenes de mercancías³⁶. A pesar de esto, según el entrevistado no representa una amenaza para el sector, ya que el tomate de exportación de Canarias se transporta mediante barcos directamente a los puertos de los mercados de destino, con lo cual la red de carreteras no es un aspecto que les afecte negativamente. A quienes sí afecta es a los competidores que producen en península y exportan a los mismos mercados que el tomate canario, lo cual indirectamente puede generar una oportunidad para el sector, ya que afecta negativamente a sus competidores. En la tabla 5 se

³⁵ <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/E35B8D33-F3B6-4695-9012-C22229966FA0/130944/PITVI20122024.pdf>

³⁶ http://www.tendencias21.net/La-inversion-en-ferrocarril-no-ha-afectado-al-transporte-de-mercancias-por-carretera_a41062.html

puede observar el decrecimiento de las inversiones realizadas en transporte por carreteras que se comentaba anteriormente.

Tabla 5. Índice histórico de inversión en carreteras en España

Base año 2000 = 100	2010	2011	2012	2013	2014
Inversiones totales realizadas en carreteras	164,5	125,1	111,3	97,2	89,2

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Fomento (2017)

Inversión en biotecnología. La biotecnología es un área científica que emplea la biología, la química y otros procesos con gran uso en agricultura, entre otros sectores³⁷. En España, en el año 2015 se invirtieron 1.540.444 miles de euros en actividades de I+D relacionadas con la biotecnología, empleando para ello a 12.072 investigadores³⁸. Además, se registraron 905 patentes, solo 4 menos que en 2014. Este hecho da a entender la inversión estable y continua en este tipo de innovaciones en España, lo cual representa una oportunidad para el sector, ya que influye en la mejora de sus procesos productivos³⁹.

6.5. Dimensión ecológica

Cambio climático. El cambio climático que se está sufriendo desde hace años afecta directamente al sector agrícola, ya que tanto puede haber un clima seco en los meses de producción y que los agricultores tengan enormes pérdidas, como por el contrario un invierno con grandes precipitaciones que se estropeen gran parte de los cultivos. Este es un hecho que ha afectado más de una vez a muchos agricultores canarios y ha hecho que no recuperen sus inversiones ese año. Además, esta situación cada vez irá agravándose, ya que es algo difícil de frenar y que, por otro lado, no está bajo el control de las empresas⁴⁰. Opina nuestro entrevistado que el cambio climático puede representar una amenaza si en Europa los veranos se alargaran y fueran más calurosos, ya que afectaría a su campaña de invierno, debido a que las campañas de las producciones de los mercados de destino se alargarían. Por otro lado, el efecto que tienen las lluvias o la calima sí les afecta negativamente, ya que, si hay mucha humedad, hay mucha bacteria que puede afectar al fruto, y cuando hay calima, las condiciones del fruto empeoran. A pesar de esto, no es un fenómeno que afecte regularmente o en gran medida al sector.

³⁷ <http://www.centrobiotecnologia.cl/comunidad/que-es-la-biotecnologia/>

³⁸ http://www.inc.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176808&menu=ultiDatos&idp=1254735576669

³⁹ http://www.asebio.com/es/documents/InformeAsebio2015_paraweb_vf.pdf

⁴⁰ <https://www.greenfacts.org/es/agricultura-desarrollo/1-2/4-amenaza-cambio-climatico.htm>

Coste del agua. Según el Instituto Tecnológico de Canarias (sin año), el regadío supone el 57 por ciento del agua total consumida en la Comunidad Autónoma de Canarias y, según su origen e islas, puede tener diferentes costes. Se estima que el 75 por ciento de la superficie de regadío consume aguas de origen subterráneo, el 15 por ciento aguas superficiales y el 10 por ciento restante, aguas desaladas o depuradas. Los costes medios estimados del agua de regadío varían desde los 0,17€/m³ de la isla de La Palma -aguas subterráneas integradas en el mercado del agua de la isla- hasta los 1,89 €/m³ en Lanzarote -agua desalada o depurada suministrada por el sistema público-. Tenerife ofrece un coste medio de unos 0,7€/m³, mientras en Gran Canaria oscila el precio de venta de agua subterránea entre 0,36€ y 0,58€/m³ (Instituto Tecnológico de Canarias, sin año)

El sector del agua se vio afectado en 2016, y con él la agricultura de exportación, debido a un decreto de autoconsumo impulsado por el Ministerio de Industria y Energía en la desalación con renovables. Este hecho incrementó el precio por metro cúbico de 50 céntimos a 1,5 euros o incluso 3. Además, abocó al cierre de algunas plantas desaladoras en Gran Canaria y Fuerteventura⁴¹.

6.6. Dimensión legal

Real Decreto 1078/2014. En este decreto se establecen las normas de condicionalidad que los beneficiarios de los programas de apoyo de la Política Agrícola Común (PAC) deben cumplir para recibir ingresos de la misma. En resumen, se prohíbe quemar rastrojos o mantener las terrazas de retención de los campos en buen estado, entre otros. A cambio, los beneficiarios de la PAC reciben ayudas económicas. Esto hace que haya unas prácticas medioambientales y agrícolas comunes en España y que los agricultores reciban ingresos mediante pagos directos⁴². Se ha previsto que desde 2014 hasta 2020 los agricultores españoles reciban 34.500 millones de euros en pagos directos, representando una oportunidad para su desarrollo económico⁴³.

Ley 26/2005 de arrendamiento rústico. En España, un 36% de las explotaciones agrícolas de entre 50 y 100 ha se encuentran en régimen de arrendamiento. Cada arrendamiento se rige por la ley vigente en su fecha de inicio. Por tanto, las explotaciones afectadas por esta ley son las arrendadas posteriormente a 2005. En esta ley se ha establecido la duración mínima del

⁴¹ http://www.eldiario.es/canariasahora/energia/Previsiones-restriccion-desalacion-renovables-afectados_0_473853183.html

⁴² <https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-13259-consolidado.pdf>

⁴³ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/agro/noticias/8243761/03/17/Una-PAC-bien-financiada-seguira-generando-beneficios-para-todos-los-ciudadanos-de-Europa.html>

arrendamiento en cinco años y, además, el propietario tiene que comunicar al agricultor, con un año de antelación a la finalización del contrato, que debe abandonar la tierra o de lo contrario se entiende prorrogado⁴⁴. Este hecho puede generar tranquilidad a los empresarios agrícolas, ya que tienen la seguridad de no perder su factor de producción esencial durante esos años y, además, cuentan con un año para, en caso de no prorrogar, encontrar otra tierra de cultivo apta para su labor.

7. RESUMEN DAFO

A modo de síntesis de la información que se ha detallado en los epígrafes previos, en el cuadro 1 se recoge un resumen DAFO con las fortalezas y debilidades del binomio sector-territorio (es decir, tomate de Canarias), así como las oportunidades y amenazas del entorno general que le influyen favorable o desfavorablemente.

Cuadro 1. Resumen DAFO del sector del tomate de Canarias

Fortalezas	Debilidades
- Clima - Recursos de conocimiento - Infraestructura portuaria - Capital - Distribuidores - Consumo - Integración vertical - Fidelidad al producto territorial - Oferta de otros productos alimenticios de Canarias - Ferias agrícolas - Apuesta por la calidad - Rivalidad interior - Asociaciones de agricultores - Fiscalidad	- Suelo (aprovechamiento de las tierras) - Posición geográfica - Recursos humanos - Innovaciones en las técnicas de cultivo - Proveedores - Retribución - Apoyo del Gobierno local - “Brexit” - Veto ruso
Oportunidades	Amenazas
- Política Agrícola Común - Tipos de interés - Hábitos de consumo - Red de carreteras en España - Inversión en biotecnología - Real Decreto 1078/2014 (condicionalidad de la PAC) - Ley 26/2005 de arrendamiento rústico	- Nuevas ideologías políticas - Libre comercio entre Marruecos y la Unión Europea - La inflación - El PIB - Envejecimiento de la población - Formación académica de la población - Cambio climático - Coste del agua

⁴⁴ <https://www.boc.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-19784>

8. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL TOMATE CANARIO

Una vez terminado el análisis del entorno específico y general, reconociendo así 14 fortalezas y 9 debilidades internas, además de 7 oportunidades y 8 amenazas del macroentorno, las cuales nos permiten explicar la competitividad internacional del sector del tomate de exportación de Canarias, concluye este estudio con la propuesta de ejes estratégicos, objetivos y acciones a llevar a cabo con el fin de mejorar dicha competitividad en el horizonte 2017-2021. A continuación, se detalla la propuesta estratégica, la cual se organiza en tres ejes, que se desglosan en objetivos y estos, a su vez, en estrategias o planes de actuación de naturaleza más concreta. Los responsables de llevar a cabo la implantación de estas medidas deberán ser las instituciones públicas locales junto con las empresas y asociaciones del sector.

8.1. Eje 1: Aumento de la rentabilidad de la producción

Objetivo 1.1. Disminuir los costes de transporte originados por la posición geográfica del sector y la insularidad mediante la colaboración de las asociaciones de agricultores y el Gobierno de Canarias.

A raíz de la debilidad de la posición geográfica y los proveedores externos, se ha considerado necesario formular este objetivo. Si los costes generados por este hecho disminuyeran, las empresas del sector podrían competir en mejores condiciones de precios frente a los productores peninsulares o de otras partes de Europa y África. Además de esto, el coste del transporte de inputs debido a la necesidad de proveedores exteriores también incrementa el precio del producto final y genera una dificultad a la hora de competir con otros sectores como son el tomate marroquí, el cual cuenta con precios muy bajos.

Estrategias:

- Cooperación entre las empresas del sector realizando conjuntamente las compras de inputs provenientes del exterior mediante la gestión de las asociaciones de agricultores con el fin de ahorrar costes de proveedores. Si se comparten barcos y naves igual que con la exportación, se puede paliar en parte la debilidad que generan los proveedores externos.
- Subvención del incremento del coste del transporte que supone la lejanía del archipiélago en comparación con las empresas peninsulares a empresas innovadoras en

cuanto a aspectos como el *packaging*, variedades más resistentes del fruto, color del tomate, entre otros.

Objetivo 1.2. Reducir los costes sociales en la contratación de nuevo personal.

Este objetivo se ha considerado para la formulación estratégica debido a la debilidad que posee el sector en cuanto a los costes salariales, los cuales son relevantemente altos en comparación con sus competidores, influyendo así negativamente en su posibilidad de ser competitivos frente a los rivales de otros territorios que compiten en los mismos mercados con precios muy bajos.

Estrategias:

- Contratación de personal mayor de 45 años experimentado que se encuentre desempleado o jóvenes menores de 30 años inscritos también en el paro, ya que ahorra en gastos de seguridad social debido a sus bonificaciones.
- Contratación de personal de colectivos especiales como personas con discapacidad, víctimas de violencia de género o del terrorismo, entre otros, con el fin de ahorrar costes de seguridad social además de reforzar la responsabilidad social de las empresas.

8.2. Eje 2: Renovación de infraestructuras y mano de obra

Objetivo 2.1. Atraer mano de obra joven hacia el sector.

Cruzando la debilidad de recursos humanos y la amenaza de la formación de la población y el envejecimiento de la misma, hemos llegado a este objetivo que se basa en la escasa mano de obra joven que existe en el sector, ya que en la actualidad es considerado un sector no muy atractivo como mercado laboral para los jóvenes, lo cual puede afectar al sector en ocasiones por no poder obtener mano de obra para sus cultivos.

Estrategias:

- Impartición de actividades extraescolares en los centros educativos relacionados con la agricultura y las técnicas de cultivo a fin de acercar la población más joven a la profesión agrícola y que se aprecie como un mercado laboral atractivo.
- Establecimiento de acuerdos con el INEM para la formación de jóvenes agricultores.
- Oferta de contratos al sector joven de la población para intercambiar formación por producción, permitiendo que los jóvenes trabajen los fines de semana en los cultivos a cambio de productos agrícolas o remuneración como empleados de prácticas.

Objetivo 2.2. Mejorar las infraestructuras mediante la innovación en los cultivos.

A partir de la debilidad del sector en cuanto a sus infraestructuras anticuadas, y si recordamos que el sector tiene la fortaleza de contar con amplios recursos de conocimiento, se considera interesante establecer este objetivo de innovación, ya que unos procesos mejorados pueden desembocar en una mayor eficacia y eficiencia en el trabajo, lo cual afecta positivamente a la competitividad del sector. En este objetivo es esencial la ayuda económica del Gobierno local, ya que son inversiones difíciles de asumir por los agricultores canarios.

Estrategias:

- Renovación, al menos, del 50% de la maquinaria obsoleta por máquinas mucho más actualizadas y con técnicas más eficientes.
- Sustitución, al menos, del 25% de los invernaderos que se encuentren en mal estado por otros más modernos.

8.3. Eje 3: Mejora del posicionamiento competitivo del tomate canario en los mercados exteriores

Objetivo 3.1. Diferenciar el producto del resto de competidores.

Este objetivo se propone con la intención de explotar y potenciar las fortalezas con las que cuenta el sector, como son el clima y la calidad del producto. Se pretende, pues, diferenciar al sector en comparación con los competidores, los cuales cultivan con unas condiciones de menor calidad que en Canarias, como la luz artificial. Esto puede aportar al sector el alcance de una mayor cuota de mercado apoyada en una mejor imagen de producto bajada en una ventaja de localización inimitable.

Estrategias:

- Establecimiento de acuerdos con los distribuidores para realizar promociones dirigidas a que los clientes se interesen más por las características propias del tomate canario.
- Realización de campañas publicitarias en colaboración con todas las empresas del sector, pudiendo ser gestionado por las asociaciones de agricultores, a fin de resaltar la cualidad del sabor característico y natural del tomate canario gracias al clima benigno con el que cuenta Canarias todo el año.

Objetivo 3.2. Mejorar las conexiones con los mercados exteriores.

Si nos basamos en la debilidad que proporciona el “*brexít*” y el veto ruso para las exportaciones, se considera interesante mejorar las conexiones con otros mercados potenciales, en los cuales se podría aumentar la intervención que realiza actualmente el sector o realizar una introducción del producto en los mismos. Además, se cuenta con la fortaleza de contar con una infraestructura portuaria buena y unas asociaciones de agricultores implicadas que pueden ayudar a mejorar las comunicaciones.

Estrategias:

- Incremento del número de conexiones marítimas con los mercados con potencial de crecimiento a fin de poder suministrar de forma más frecuente las mercancías y afianzar el posicionamiento del producto en dichos mercados.
- Realización de ferias internacionales en distintos países para mejorar las relaciones internacionales con clientes, proveedores, etc. y posibilitar la introducción del producto en nuevos mercados. Estas ferias podrían ser gestionadas por las asociaciones de agricultores para que sirvan como voz de todas las empresas del sector.

9. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Como se ha podido observar, este trabajo fin de grado ha comenzado con una profunda búsqueda de información teórica sobre los modelos a emplear para poder entender qué variables es oportuno analizar en el estudio de la competitividad internacional de un sector localizado en un territorio específico. Así, además de las variables internas estudiadas con el diamante de Porter, se ha considerado también variables externas propias del macroentorno que pudieran influir positiva o negativamente al sector, las cuales se fundamentaron en el análisis PESTEL.

Una vez realizada la búsqueda de información y su posterior análisis en los modelos del diamante de Porter y PESTEL, se consideró relevante realizar un resumen DAFO con las variables analizadas para poder tener una visión clara y conjunta de la situación del sector. A partir de esta información, se ha presentado una propuesta estratégica basada en la misma, la cual tiene como finalidad mejorar la competitividad internacional del sector objeto de estudio. Esta propuesta estratégica está integrada por tres ejes de actuación principales: (1) la reducción de los costes de producción, (2) la renovación de infraestructuras y mano de obra y (3) la mejora del posicionamiento competitivo del tomate canario en los mercados exteriores, los cuales han sido desglosados en objetivos y estrategias concretas.

Respecto a las conclusiones obtenidas, el sector tomatero canario cuenta con múltiples características que lo diferencian del resto de países en los que se cultiva, ya que las características naturales propias del clima en el que crece el tomate y la forma natural de producirlo son especiales y únicas del archipiélago. Esto le aporta un potencial relevante para poder prosperar en el futuro, ya que el producto en sí es excelente. Por otro lado, sufre las consecuencias económicas de estar situado alejado del resto de países europeos, dificultando así su competitividad debido a los nuevos competidores que han entrado en los mercados a lo largo de los años. Estos competidores se han introducido en los mercados del sector objeto de estudio con unos precios muy bajos, debido a que no incurren en tanto volumen de costes. Por ejemplo, uno de los mayores competidores, el tomate marroquí, tiene unos costes salariales extremadamente bajos, lo cual lo aventaja a la hora de establecer precios más competitivos. Este hecho, unido al deficiente apoyo de las administraciones públicas para paliar la desventaja económica con la que cuenta el sector, ha hecho que a lo largo de los años haya experimentado una tendencia a la baja, quedando en un segundo plano frente a otros sectores más rentables.

Con las bases competitivas analizadas, el sector podría llegar a posicionarse frente a los competidores y recuperar parte de la producción que ha perdido en todos estos años, si tanto los agentes económicos privados que forman el sector como los entes públicos colaboran para reflotarlo mediante su diferenciación, innovación y, *por ende*, mejora de su competitividad a nivel internacional.

Por todo ello, el presente trabajo sirve para conocer en profundidad la esencia del sector tomatero canario y cómo afecta a su competitividad, pudiendo aportar información relevante a los agentes económicos de este sector para diseñar la estrategia del mismo a nivel internacional. Cabe señalar que el análisis y la propuesta estratégica de este TFT está limitado al sector objeto de estudio y el contexto territorial del mismo, no pudiendo ser útil su información para otros sectores ni regiones distintos a los analizados. Además, este estudio no representa un análisis absolutamente completo de la situación del sector, ya que para que fuese así habría que analizar también todas las variables relacionadas con otros sectores con los que el sector guarde sinergias o con los que compita, entre otros. Del mismo modo, ha de tenerse en cuenta que todos los conceptos y conclusiones presentados son susceptibles de ser ampliados, completados e interpretados desde otros puntos de vista, lo cual podría ser objeto de investigaciones futuras.

La realización de este TFT ha sido una contribución significativa a mi maduración académica y profesional, ya que a lo largo de la carrera no he realizado un trabajo de esta índole, lo cual

ha hecho que supere obstáculos tanto de redacción como de búsqueda de información y su posterior análisis e interpretación. Además, gracias a esta investigación he conocido en profundidad un sector clave de nuestro archipiélago, lo cual me ha acercado más a la cultura de las islas. Por otro lado, he puesto en práctica muchos de los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de estudio, los cuales me han ayudado a entender la realidad económica del sector.

REFERENCIAS

- Acosta Ballesteros, J. y Osorno Del Rosal, M.P (2000). *Industria e innovación tecnológica en Canarias: situación, dificultades y proyección. Economía Industrial*, Vol. 335/336, 137-138.
- Asociación Española de Bioempresas (2015). *Situación y tendencias de la biotecnología en España*. Recuperado de [http://www.asebio.com/es/documents/Informe%20Asebio% 202015_para%20web.pdf](http://www.asebio.com/es/documents/Informe%20Asebio%202015_para%20web.pdf)
- Boletín Oficial del Estado (2005). *Ley 26/2005 de arrendamiento rústico*. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2005/12/01/pdfs/A39414-39418.pdf>
- Boletín Oficial del Estado (2014). *Real decreto 1078/2014 de condicionalidad de la PAC*. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2014/12/20/pdfs/BOE-A-2014-13259.pdf>
- Cáceres Hernández, J.J. (1997). *El tomate canario de exportación: estacionalidad de las series semanales de ofertas y precios* (tesis doctoral). Universidad de La Laguna, Tenerife, España.
- Consejería de Empleo, Industria y Comercio (2010). *Estudio sobre hábitos de compra de productos industriales en Canarias*. Gobierno de Canarias. Recuperado de http://oic.itccanarias.org/files/Estudios/4_Estudio_habitos_2010.pdf
- Díaz Álvarez, I. (2015). *Evolución de la rentabilidad del tomate canario de exportación* (tesis de grado). Universidad de La Laguna, Tenerife, España.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- IMD World Competitiveness Center (2017). *World competitiveness ranking*. Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-yearbook-ranking/>
- Instituto Tecnológico de Canarias (sin año). *El agua en Canarias*. Gobierno de Canarias. Recuperado de http://www.islhagua.org/c/document_library/get_file?p_l_id=23769&folderId=23758&name=DLFE-1002.pdf
- López García, A.M., Méndez Alonso, J.J. y Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *Información Comercial Española*, Vol. 848, 125-140.
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2015). *Informe anual de consumo de 2014*. Gobierno de España. Recuperado de http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm7-382148.pdf
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2016). *Base de datos de consumo de hogares*. Gobierno de España. Recuperado de <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/base-de-datos-de-consumo-en-hogares/resultadol.asp>
- Ministerio de Fomento (2014). *Informe anual de transportes e infraestructuras*. Gobierno de España. Recuperado de <https://www.fomento.gob.es/MFOM.CP.Web/handlers/pdfhandler.ashx?idpub=BTW027>
- Ministerio de Fomento (2012-2024). *Plan de infraestructuras, transporte y vivienda*. Gobierno de España. Recuperado de <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/E35B8D33-F3B6-4695-9012-C22229966FA0/130944/PITVI20122024.pdf>
- Porter, M.E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés. Edición en español traducida del original de 1990.
- Porter, M.E. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid: Pirámide, D.L. Edición en español traducida del original de 1987.

- Reché Mármol, J. (2010). *Cultivo del tomate en invernadero*. España: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.
- Robert Huggins Associates (2006). *The European competitiveness index 2006*. Recuperado de <http://www.cforic.org/downloads.php>
- Smith, A. (1961). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Aguilar. Edición en español traducida del original de 1776.
- World Economic Forum (2017). *The global competitiveness report (2016-2017)*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

ANEXO I. Guion de entrevista

ESTUDIO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DEL TOMATE CANARIO

Buenos días. Para mi trabajo de fin de grado sobre la competitividad del sector del tomate canario, en primer lugar, le voy a formular algunas cuestiones que pueden guardar relación con el éxito del sector en los mercados exteriores. Más concretamente, se trata de valorar si en el territorio contamos con ciertos recursos que lo apoyan y representan puntos fuertes del sector, así como de detectar las carencias, que serían debilidades.

- ¿Considera que el cambio climático ha afectado a los cultivos? Si es así, ¿de qué manera?
- ¿Qué fenómeno climático es el causante de más pérdidas en el sector?
- ¿Considera que se están aprovechando de manera eficiente las tierras de cultivo que hay actualmente?
- ¿Qué grado de cualificación tiene la mano de obra en el sector?
- ¿Qué porcentaje supone el factor trabajo en los costes?
- ¿Cómo considera que afecta la posición geográfica de Canarias al sector?
- ¿Influye en la rentabilidad de la producción?
- ¿Qué opina sobre el funcionamiento de los puertos en Canarias y las condiciones de las redes de carreteras en cuanto que afecta a la competitividad del sector?
- ¿De qué fuente procede la financiación de las empresas del sector?
- ¿La mayoría es financiación pública o privada?
- ¿Esta financiación tiene condiciones favorables o desfavorables para las empresas del sector?
- ¿En qué medida se ve reforzado el sector por las investigaciones y formación llevadas a cabo en las universidades canarias y en institutos de investigación, como el ICIA?
- ¿Considera exigente al consumidor canario?
- ¿Considera al consumidor canario fiel al producto elaborado en su tierra?
- ¿Considera que la venta local podría ser un mercado potencial que pueda paliar la disminución de las exportaciones? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de proveedores tiene el sector?
- ¿Son proveedores locales o del exterior?
- ¿Existen acuerdos con los proveedores locales? ¿Cuáles son?
- ¿De qué manera cree que se ven apoyadas las empresas del sector por sus proveedores locales?
- En cuanto a los distribuidores locales, ¿qué acuerdos existen con los mismos?
- ¿En qué medida existe rivalidad entre las empresas del sector en Canarias?
- ¿Qué opina de la labor de las asociaciones de agricultores como Fedex-Aceto?
- ¿De qué se benefician las empresas integradas en las asociaciones?
- ¿En qué medida son suficientes o no las ayudas propuestas por el Gobierno de Canarias?
- ¿Cómo han afrontado las empresas del sector el hecho del veto ruso y el "brexit"?
- ¿Se han apreciado consecuencias relevantes en el mismo?

Para completar la información anterior, que describe directamente al sector, ahora me gustaría conocer si existe algún aspecto general, de naturaleza, política, legal, económica, tecnológica, etc. que pudiera estar afectando favorable o desfavorablemente al sector. Se trata de identificar hechos o tendencias que no tengan que ver con lo que es propio de nuestro territorio, Canarias, sino que tengan un origen que trasciende las fronteras del archipiélago, como por ejemplo alguna norma legal de ámbito nacional, algún desarrollo tecnológico, etc.

Y ya para finalizar, como cierre a esta entrevista:

- ¿Cómo cree usted que se podría incrementar la competitividad del sector en los mercados exteriores?
- ¿Qué líneas de actuación se debería emprender?

Muchísimas gracias por su tiempo y su dedicación.