

S U P L E M E N T O

valencia  
**fruits**

JORNADA

**Retos  
estratégicos  
de la  
naranja  
española**



*Livingstone*

Patrocinadores



Colaboradores



J U L I O 2 0 2 6



## Editorial



Foto de familia de los participantes y moderadores de las distintas mesas redondas celebradas a lo largo de la jornada, un encuentro que reunió a expertos de toda la cadena de valor del sector naranjero. / GP

# ¿Sufilé o una tarta más grande?

**P**asa muchas veces. Vamos a una charla motivacional, a una reunión sectorial, a una feria o a una asamblea y salimos con la convicción de que, esta vez sí, algo va a cambiar. Hemos detectado problemas, hemos explorado vías de solución y vamos a emprender acciones para ese cambio que necesita nuestra vida, nuestra empresa, nuestro sector o nuestra asociación. ¿La realidad? Muchas veces este ímpetu, esa convicción se desinfla como un suflé en cuanto volvemos a pisar la rutina apaga-fuegos en la que no tiene cabida la visión estratégica porque la prioridad vuelve a ser la supervivencia.

¿Siempre? No siempre. Hay veces en las que sí funciona. Mirar de frente a las dificultades, no intentar pasar por su lado evitando el conflicto a toda costa sino viéndolas como ese empujón necesario para cambiar. Y eso es lo que queremos que pase tras la jornada “Retos estratégicos de la naranja española”, una mañana en la que se reunió en Valencia una parte muy importante del sector cítrico nacional y en la que no se dio la espalda a los problemas sino que se les puso nombre. Y vías de solución.

Porque, como bien dijeron algunos de los invitados a las diferentes mesas, no se trataba de ir a llorar o lamerse las heridas: el momento es complejo para los cítricos, en especial para la naranja, pero si algo ha caracterizado al sector ha sido su capacidad de adaptación y resiliencia a través de las décadas.

Fue muy clarificador enfrentarnos a los datos que, como siempre, con maestría supo trasladar el consultor Paco Borrás a las más de 120 personas que allí estuvimos. España pierde el liderazgo en toneladas de exportación tanto en naranja (hace ya algunos años, en favor de Egipto) como en cítricos en general (esto es más reciente y con Sudáfrica como nuevo líder).

Pero, ¿es ese el mayor problema? ¿La posición en el podio mundial de exportadores? Una idea que todos los presentes tenían en mente se materializó en cifras: el descenso del consumo se convierte en el principal frente al que un sector, cohesionado, debe buscar solución. A veces lo más simple es lo más certero y, como dijo Miguel Abril, el objetivo se resume “no en repartirnos la tarta sino en hacer la tarta más grande”.

Ampliar el mercado de consumidores de naranja debe ser un objetivo en el que el sector se focalice sin fisuras. Muchas alusiones a la responsabilidad de Intercitrus como catalizador de ese objetivo de futuro en las diferentes charlas (hemos de aclarar que no hubo representación de la interprofesional en las mesas por un problema de agenda de su presidente, pero en todo momento mostró su apoyo a esta jornada y lamentó no poder estar presente) en las que la cohesión del sector se pone como condición para la estrategia de futuro.

Las diferentes mesas fueron pasando por todos los temas que atañen al sector naranjero desde perspectivas muy cualificadas y con absoluta generosidad. Prácticamente toda la cadena de valor estuvo representada en las cinco mesas que siguieron a la presentación de Paco Borrás después de dejar a todos los asistentes con nuevas inquietudes.

Así, el sector cítrico se marca el objetivo de recuperar el consumo de naranja. ¿Eso implica que hay que olvidarse de la competencia? Nunca. Pero por ahora tal vez sea el momento de poner más energía en ese aspecto y habrá que ver qué es ser líder y qué ser referente mundial. En una de las charlas se hizo la alusión a que se debían elegir las batallas, por miedo a no poder llegar a todo, pero el interpelado afirmó con rotundidad que el sector cítrico cohesionado puede superar todos los desafíos que se presenten.

No queremos olvidar otros temas como la automatización y digitalización, herramientas clave para el futuro de un sector relacional que ha de convivir con los entornos real y virtual. O como, precisamente, ese mundo virtual a veces puede incidir negativamente en el consumo como está ocurriendo con determinados influencers y el zumo de naranja. ¿Por qué no utilizar los mismos canales para hacernos más fuertes?

Porque, al final, todo se basa en la comunicación. Y el sector ha de comunicar a todos sus interlocutores la calidad y cualidades de un producto único que los citricultores españoles comercializan con un nivel de confianza y compromiso inigualables. Y no sólo pensamos en el consumidor final (esencial que elija nuestro producto en su cesta) sino en ese supermercado o central de compras que



El equipo de Valencia Fruits al completo, minutos antes de dar comienzo a la jornada. / VALENCIA FRUITS

selecciona nuestro producto para ponerlo a disposición del público: fundamental que esté de nuestro lado y que la comunicación de cualidades diferenciales y que aportan valor como proximidad, sostenibilidad, seguridad alimentaria, sabor, servicio... llegue a ellos como elementos clave de la cadena.

¿Marca de operador? ¿Marca España? ¿Marca Europa? ¿Sello de calidad? No hay incompatibilidades sino sinergias que pueden aprovecharse para hacer que la naranja española esté donde debe estar: en el frutero de todos los hogares. Y no siempre estaremos de acuerdo: unos operadores seguirán estrategias 365 días mientras que otros apostarán al 100% por el producto nacional. La cuestión es hacerlo bien y priorizando siempre el producto nacional.

Y es que tampoco la jornada fue un ejercicio de autocomplacencia. El sector tiene debilidades en cuestiones estructurales (explotaciones y falta de relevo generacional) y la necesidad de modernización es evidente. Digitalización automatización, concentración societaria... Hay mucho que cambiar, pero si de algo sabe el sector es de evolución y

adaptación. Porque “el futuro no es para todos” y la profesionalización en todos los procesos y ámbitos es clave para la supervivencia. Se escucharon muchas ideas en las diferentes mesas. No las dejemos escapar.

Así que sí, el sector se enfrenta a la reconquista del consumidor con herramientas fundamentadas en la cohesión que pasan por la promoción, pero también por importantes esfuerzos empresariales y sectoriales. Estrategia, cohesión y trabajo.

Tras esta jornada, es el propio sector tiene quien tiene que decidir si baja los brazos y se queda con el suflé o si elige arremangarse y trabajar conjuntamente para que la tarta de los consumidores sea más grande en un futuro. Un futuro en el que Valencia Fruits estará aquí para contarle y para servir de argamasa para el sector.

Gracias a los ponentes, gracias a los asistentes, gracias a todos los que quisieron venir y no pudieron, gracias a los que nos han llamado, gracias a los que nos estáis leyendo. La naranja española tiene un gran futuro. Llegó el momento de ponerse en acción.

# Livingstone

DEALS DONE RIGHT.



**MADREMIA**

ha sido vendida a

**winninggroup**



**Frutas Tono**

se ha fusionado con

**Guillem Export**



**Ros**

ha sido vendida a

**IPF IBERIAN PREMIUM FRUITS**



## Presencia Global Experiencia Local

**En el sector cítrico, el relevo generacional, la expansión o la integración con otros grupos son pasos naturales en el ciclo de vida de una empresa.**

Contar con el asesoramiento adecuado marca la diferencia en una operación, favorece la gestión de una transición ordenada y ofrece una oportunidad de crecimiento bien aprovechada.

En Livingstone acompañamos a las empresas del sector en su evolución y reorganización societaria, buscando siempre los mejores socios y las condiciones más favorables para garantizar su continuidad y desarrollo.

**+140**

profesionales en  
todo el mundo

**+65**

operaciones  
al año

**14**

oficinas en **3**  
continentes

Amsterdam

Beijing

Chicago

Düsseldorf

Frankfurt

Hamburg

London

Los Angeles

Madrid

Milano

Seoul

Stockholm

Valencia

Verona



# La naranja, un gran producto, un gran problema

Por PACO BORRÁS (\*)

**A**ceptar que el mundo cambia, que las costumbres y los hábitos también cambian, es necesario para seguir adelante, porque la historia nos lo demuestra cada día. Nuestras neveras han cambiado en muy pocos años, porque comemos de forma diferente, empujados por nuevas tendencias y modas que, en estos momentos, nos llegan muy marcadas por el nuevo “boca a boca”, que son las redes sociales.

Vamos a detenernos en uno de los símbolos por antonomasia de la agricultura española y valenciana en particular: la naranja, símbolo desde 1858 (*Vicente Abad. Historia de la Naranja I. 1879-1929*) de las exportaciones españolas y mundiales de cítricos. Lo haremos centrándonos sólo en los cambios que estamos observando en el actual siglo y, en particular, en la última década.

Según los datos que nos ofrece FAOSTAT, las plantaciones de cítricos a nivel mundial han crecido en el actual siglo un 43% en hectáreas. Si bien el crecimiento ha venido impulsado por el incremento de las plantaciones de mandarinas (+95%) y de limones (+84%), en naranjas el incremento oficial del +1,52% habla claramente de estabilización.

Bajando al detalle y tomando la misma fuente, la producción mundial de cítricos ha crecido un 58%, empujada por las mandarinas (+142%), los limones (+118%) y las naranjas (+12%). Pero, si descendemos al lugar donde se producen y nos quedamos sólo en la última década, observamos que la ralentización mundial de la producción de naranjas es un hecho.

(Tabla 1)

Independientemente del destino que cada país dé a sus naranjas, ya que en Brasil la mayoría se industrializan, mientras que China, México, India o Indonesia las necesitan para su mercado doméstico, observamos que en casi todos los países la producción está bajando. Especialmente es el caso de EEUU, donde la producción de Florida no se recupera de las enfermedades y de los accidentes climáticos. Dentro de los principales países destaca claramente el crecimiento de Egipto, que nos afecta de forma directa porque está en nuestro entorno mediterráneo y comparte nuestro mismo calendario.

Si observamos ahora lo que, a nivel de exportación de naranjas en fresco, está sucediendo en la última década a escala mundial, comprobamos que las naranjas han bajado un 5%, mientras que las mandarinas han crecido un 25% y los limones lo han hecho un 37%. Los pomelos, mientras tanto, han bajado un 9%.

Si observamos ahora cómo han evolucionado las exportaciones de naranjas por países en los últimos cinco años, el cuadro es el siguiente.

(Tabla 2)



Uno de los datos más relevantes del análisis de Paco Borrás fue que “Europa consume menos naranjas”. / FOTOS: ÓSCAR ORZANCO

## Países con una producción superior al millón de toneladas

	2015	2020	2024	Variación 2015-2024
1. Brasil	16.953	16.722	15.688	-7,46%
2. China	8.192	7.641	7.741	-5,51%
3. México	4.516	4.649	4.836	7,10%
4. Egipto	3.351	3.966	4.200	25,32%
5. India	4.229	4.040	3.852	-8,92%
6. España	2.935	3.344	2.905	-1,04%
7. Indonesia	1.856	2.723	2.575	38,73%
8. EEUU	5.763	4.766	2.502	-56,59%
9. Irán	1.530	2.226	2.228	45,59%
10. Vietnam	566	1.161	1.916	238,36%
11. Italia	1.905	1.773	1.807	-5,13%
12. Sudáfrica	1.763	1.499	1.667	-5,41%
13. Turquía	1.817	1.334	1.610	-11,38%
14. Argelia	1.005	1.175	1.294	28,77%
15. Argentina	1.001	1.000	1.061	5,98%
<b>TOTAL</b>	<b>67.561</b>	<b>68.785</b>	<b>67.245</b>	<b>-0,47%</b>

Tabla 1. / Elaborado por Paco Borrás a partir de los datos de FAOSTAT.

## Top mundial 10 países exportadores de naranjas

	2021	2022	2023	2024	2025	Variación 2021-2025
x 1.000 toneladas						
1. Egipto	1.616	1.639	1.280	1.743	<b>1.680</b>	3,96%
2. Sudáfrica	1.296	1.299	1.232	1.133	<b>1.474</b>	13,79%
3. España	1.566	1.572	1.241	1.190	<b>1.263</b>	-19,35%
4. EE.UU.	467	345	351	340	<b>328</b>	-29,72%
5. Grecia	329	266	357	326	<b>302</b>	-8,05%
6. Australia	169	151	165	191	<b>215</b>	27,52%
7. China	93	68	71	177	<b>154</b>	66,17%
8. Italia	129	96	108	115	<b>122</b>	-4,98%
9. Chile	104	81	95	107	<b>122</b>	16,69%
10. Portugal	127	140	141	140	<b>119</b>	-6,30%
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>7.733</b>	<b>7.377</b>	<b>6.610</b>	<b>6.864</b>	<b>6.931</b>	<b>-10,37%</b>

Tabla 2. / Elaborado por Paco Borrás a partir de los datos de FAOSTAT.

En primer lugar, cabe destacar que, a nivel mundial, la bajada es superior al 10%; que los tres primeros países —Egipto, Sudáfrica y España— representan siempre el 60 por ciento del total mundial; que incluso el actual líder, Egipto, está estabilizado; que Sudáfrica no está plantando; y que Estados Unidos no se recuperará a medio plazo.

Pero observemos qué está pasando con los precios de

**Es evidente que, a nivel mundial, el comercio de naranjas se está estabilizando o está bajando y, con toda seguridad, es porque el consumo también está disminuyendo**

exportación a nivel mundial durante estos últimos cinco años, en los que salimos de la pandemia y de las incidencias provocadas por la guerra de Ucrania y los diferentes acontecimientos geopolíticos

que provocaron incrementos relevantes en los costes productivos en todos los países. La comparación la haremos sólo con el resto de las familias cítricas.

(Gráfica 1)

**A nivel de exportación de naranjas en fresco, en la última década a escala mundial, comprobamos que las naranjas han bajado un 5%, mientras que las mandarinas han crecido un 25% y los limones lo han hecho un 37%. Los pomelos, mientras tanto, han bajado un 9%**

El primer detalle es que las naranjas están muy por debajo del resto de cítricos, incluso de los pomelos. Las naranjas tuvieron un crecimiento importante del 2022 al 2023 para, a continuación, estabilizarse durante los últimos tres años, mientras que tanto los limones como las mandarinas han mantenido una tendencia al alza, más evidente en el caso de los limones. Aquí surgen las primeras dudas sobre el cítrico líder e histórico, que, sin embargo, siempre ha estado por debajo de los otros cítricos en su posición de valor económico en el mercado, y queda la duda de si los cítricultores de naranjas no hemos sabido darle valor al producto.

### ■ QUÉ PASA CON EL CONSUMO

Es evidente que, a nivel mundial, el comercio de naranjas se está estabilizando o está bajando y, con toda seguridad, es porque el consumo también está disminuyendo. Pero miremos con más detalle allí donde tenemos datos fiables sobre el consumo: en la Unión Europea y en España.

Un primer dato es observar qué ha pasado en la última década con las entradas de naranjas en la Unión Europea. Estas llegan de dos orígenes: las producidas en la propia UE —Portugal, Grecia, Italia y España— y las que llegan de terceros países, independientemente del hemisferio. La tendencia ha sido que la entrada de producción europea ha ido bajando relativamente cada año, desde las 1.948.000 toneladas del año 2015 hasta las 1.481.000 del año pasado; es decir, una bajada del 23,65%. Esta bajada se debe casi en su totalidad a España. Mientras tanto, las llegadas procedentes de terceros países, especialmente Sudáfrica en contraestación y Egipto dentro de nuestro mismo calendario, han subido de 754.000 a 917.000 toneladas; es decir, un 21,65%. Sin embargo, en conjunto han supuesto una bajada de 300.000 toneladas, lo que equivale a un descenso del 10%. Y eso es lo preocupante: que en la UE han entrado menos naranjas, independientemente de su origen.

Si bajamos al detalle de los principales países no productores y principales destinos de las

(Pasa a la página 6)

Para una frescura interna, somos

# MUCHO MÁS QUE PIEL.



Plant-based solutions by AgroFresh



## DE ORIGEN VEGETAL

Formulados a base de carnauba y plantas azucareras



## PROTEGE LA PIEL

- Ayuda a regular el intercambio de gases, retrasa la maduración
- Actúa como barrera física frente a la entrada de patógenos



## AYUDA A MANTENER EL PESO Y LA FIRMEZA

- Protección frente a daños por frío
- Control de la deshidratación



## AUMENTA LA VIDA ÚTIL

- Menos residuos y pérdidas



## FRESCURA Y APARIENCIA MEJORADA

- Mejora del aspecto externo
- Algunos formulados aportan brillo



## MÁS SOSTENIBLES

- Formulados con certificación vegana (sin plásticos ni ingredientes de origen animal).

# AgroFresh

## RESPONSABLE COMERCIAL

Sergio Aparicio  
Tel: 696 447 131  
saparicio@agrofresh.com

Carlos García  
Tel: 696 447 126  
cgarcia@agrofresh.com

José Giner  
Tel: 646 79 19 82  
jginer@agrofresh.com

Use los productos fitosanitarios de manera segura. Lea siempre la etiqueta y la información sobre el producto antes de usarlo.

Las condiciones y los resultados individuales pueden variar. AgroFresh no puede garantizar resultados comparables. Los términos completos están disponibles en [www.agrofresh.com/terms-conditions](http://www.agrofresh.com/terms-conditions)

©2024 AgroFresh. Reservados todos los derechos. <sup>TM</sup>Marca registrada de AgroFresh Inc.

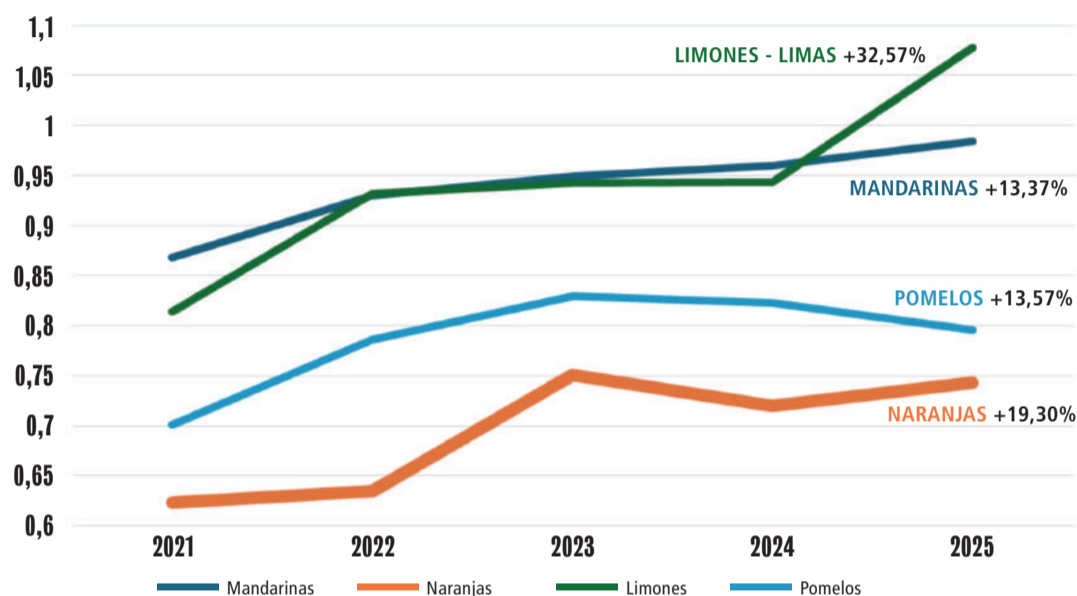
AgroFresh.com





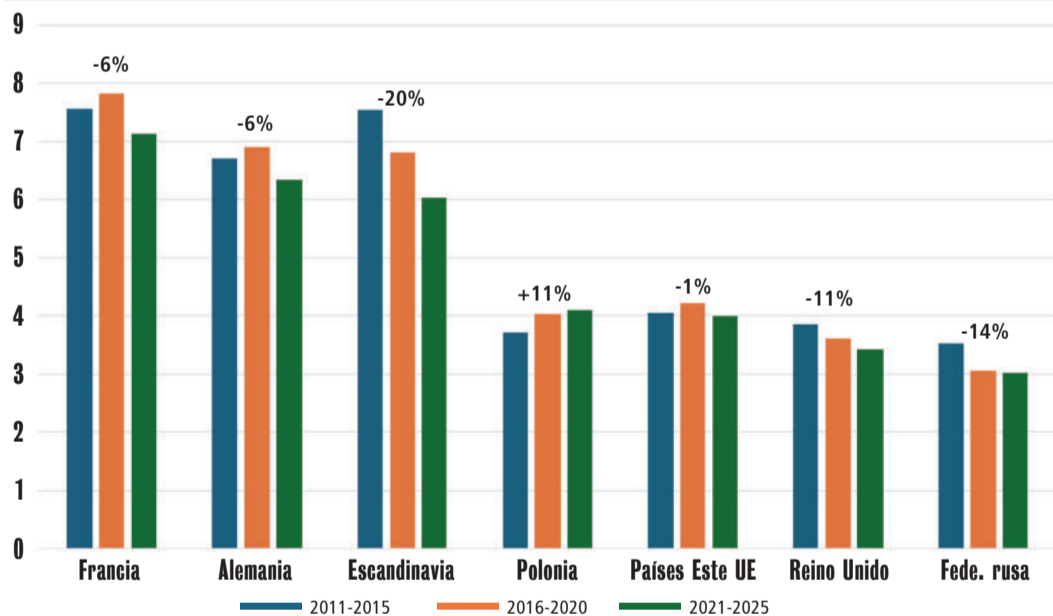
Estructurar mejor el sector fue el mensaje que lanzó Paco Borrás si se quiere recuperar el consumo de naranjas.

Precios medios de exportación (en €)



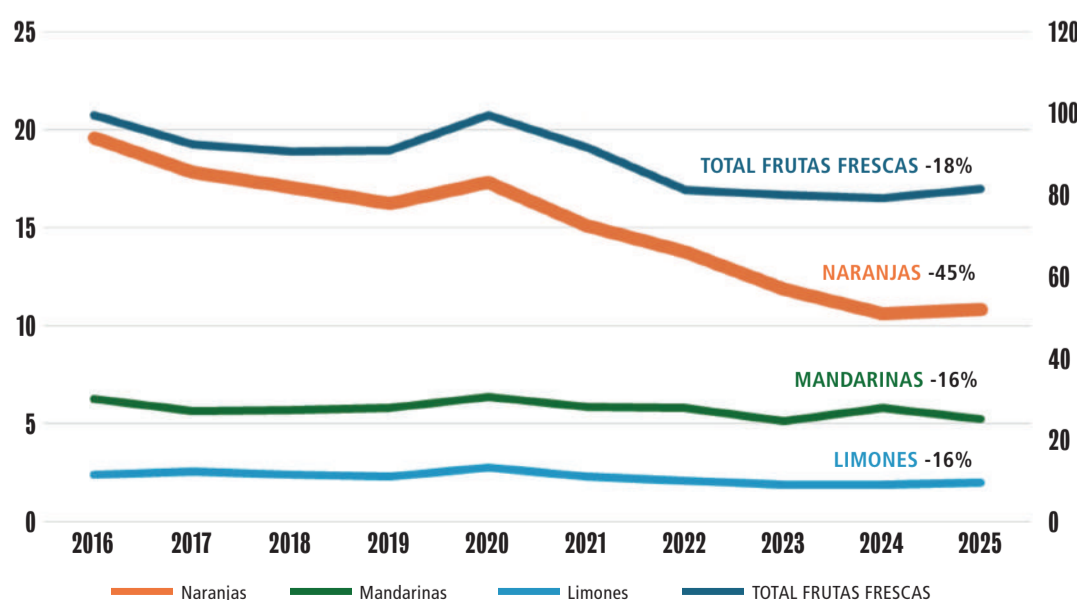
Gráfica 1. / FUENTE. TRADEMAP.

Consumo de naranjas en Europa (en Kg/cápita)



Gráfica 2.

Consumo de fruta en los hogares españoles (en Kg/cápita)



Gráfica 3. / FUENTE. Ministerio de Agricultura.

“La naranja...”

(Viene de la página 4)

naranjas en general y, en particular, de nuestras naranjas, y realizamos el análisis más simple, que consiste en analizar sus importaciones y restar sus exportaciones a lo largo de los últimos quince años, agrupando las medias por quinquenios para suavizar mejor las puntas accidentales, la gráfica que nos sale es la siguiente. (Gráfica 2)

Francia y Alemania, junto con Escandinavia, representan el 56% de todas nuestras exportaciones de naranjas. Los tres caen y, especialmente, los cuatro países escandinavos, que lo hacen un 20%. Estos seis países se mantenían en los 7 kg/cápita y están perdiendo ese nivel

Sólo Polonia ha subido ligeramente hasta llegar a 4 kg/cápita, el mismo nivel que la República Checa, Eslovaquia, Hungría, Rumanía y Bulgaria. Y que un mercado histórico como el Reino Unido esté cerca de los 3 kg/cápita es simplemente descorazonador

El panorama es simplemente desolador. Francia y Alemania, junto con Escandinavia, representan el 56% de todas nuestras exportaciones de naranjas. Los tres caen y, especialmente, los cuatro países escandinavos, que lo hacen un 20%. Estos seis países se mantenían en los 7 kg/cápita y están perdiendo ese nivel. Sólo Polonia ha subido ligeramente hasta llegar a 4 kg/cápita, el mismo nivel que la República Checa, Eslovaquia, Hungría, Rumanía y Bulgaria. Que un mercado histórico como el Reino Unido esté cerca de los 3 kg/cápita es descorazonador.

Desde el año 2000 hasta 2022 exportábamos al Reino Unido un promedio de 100.000 toneladas de naranjas. En los últimos tres años estamos por debajo de las 70.000. Pero no hemos sido sustituidos por ningún otro origen; simplemente, el Reino Unido está comprando menos naranjas. En el primer quinquenio de este siglo importaba 350.000 toneladas; en estos momentos está en 230.000, a pesar de haber aumentado su población en ese periodo, pasando de 61 a 69 millones de habitantes en los últimos veinte años.

En la bajada de la Federación Rusa podemos buscar otras explicaciones, pero sus cifras globales de cítricos se han mantenido, incluso en 2025, gracias al incremento de las mandarinas y los limones.

Y, si finalmente miramos el panorama español, no podemos

ser muy optimistas. Si analizamos los datos que ofrece el Ministerio de Agricultura a través de su informe anual sobre el consumo en los hogares y los comparamos con la evolución del consumo total de frutas frescas, la gráfica de los últimos diez años es la siguiente.

(Gráfica 3)

Como vemos, hubo un repunte durante el año de la pandemia para luego bajar de forma lenta, pero constante, y podemos decir que el consumo de naranjas ha pasado en pocos años de 20 a 10 kg/cápita. Vemos que, según este panel, también bajan las mandarinas y los limones, aunque bastante menos. Según este mismo estudio, el consumo fuera del hogar de naranjas y mandarinas, en conjunto, ha bajado en estos años de 3 a 2,2 kg/cápita.

Si observamos los datos elaborados por las empresas de estudios de mercado, la tendencia es la misma. En los últimos diez años, el consumo de naranjas en España ha bajado de 848.000 toneladas a 525.000, mientras que el de mandarinas se ha mantenido estable alrededor de las 225.000 toneladas, a pesar de que en estos años ha aumentado el calendario de oferta de mandarinas.

POR QUÉ HA BAJADO EL CONSUMO DE NARANJAS Y QUÉ PODEMOS HACER

El autor no se siente capacitado para responder a esta pregunta, que merece un estudio a fondo, por lo que simplemente puede apuntar algunos aspectos que considera influyentes en esta tendencia. Veamos algunos:

- Es un producto histórico y clásico en todos los mercados.
- No está en las redes sociales, quizá por ser un producto clásico.
- No es fácil de pelar.
- Se ha convertido en carne de promoción de los supermercados.
- Es uno de los productos más baratos del lineal.
- El sector, organizado a través de Intercitrus, ha estado apagado hasta hace poco.
- Desde 2008 no ha habido prácticamente promoción.
- El Plan Integral Citrícola de la Comunitat Valenciana (2023) se quedó en el cajón.
- Pero las naranjas son un gran producto que tiene una serie de características que deberíamos ser capaces de aprovechar para organizar una estrategia que permita reconducir la tendencia descendente del consumo que estamos observando. Algunas de estas virtudes serían:
  - Tiene una gran imagen visual.
  - Los supermercados la utilizan continuamente como imagen de sus secciones de frescos y de sus vehículos.
  - Sus cualidades nutricionales son tan buenas o mejores que las de muchas otras frutas.
  - Producimos la mayoría de las naranjas que se consumen en Europa en suelo europeo.
  - Los criterios de cultivo son, con diferencia, los más saludables del mundo.
  - Podemos construir una Intercitrus renovada y potente que integre a todo el sector, lo reactive y vaya más allá de las promociones.
  - Y, quizá, la Generalitat podría sacar del cajón el Plan Integral Citrícola.

APUNTE FINAL

A veces, para ver el bosque, tenemos que intentar elevar la vista



por encima de los primeros árboles. Desde 1858 fuimos, desde Valencia, quienes marcamos el ritmo y las tendencias de las exportaciones de naranjas primero y, después, de mandarinas e incluso del desarrollo inicial de los limones.

Pero los tiempos han cambiado. La Comunitat Valenciana ya produce menos de la mitad de los cítricos españoles; Andalucía produce más naranjas, y los limones y los pomelos se lideran y gestionan desde Murcia.

¿No estaremos mirándonos demasiado a nosotros mismos mientras el mundo cambia? Es muy difícil entender por qué no hemos querido que las naranjas y mandarinas españolas estén

presentes en la Organización Mundial de Cítricos (WCO) o por qué no podemos analizar qué está haciendo bien Ailimpo.

Con todo el respeto del mundo, este no deja de ser el pensamiento en voz alta de un viejo citricultor.

(\*) Consultor hortofrutícola internacional

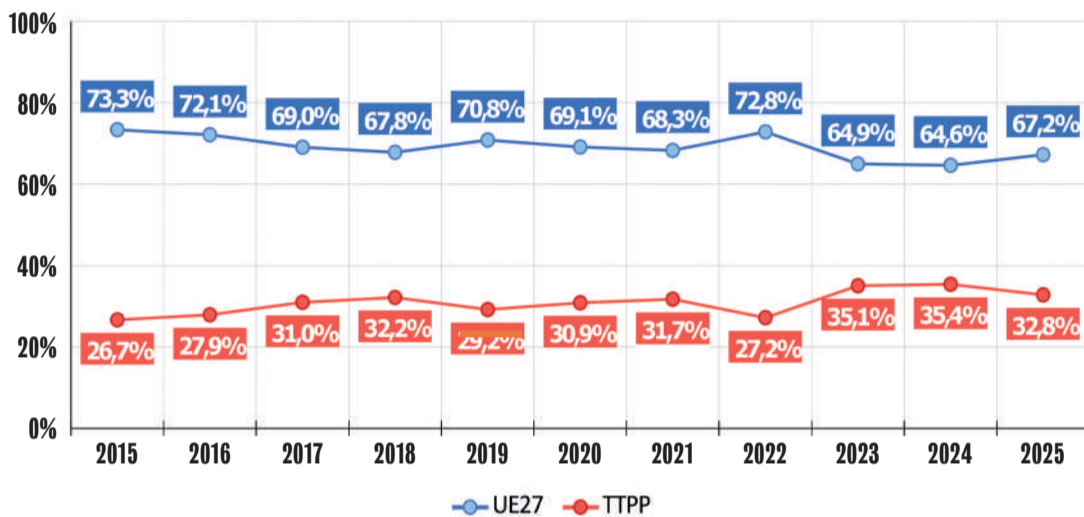
**Nota informativa**

El documento completo de la presentación “Revisión de la situación actual de la naranja española en el comercio internacional” puede descargarse al final de este artículo en la página web de Valencia Fruits.

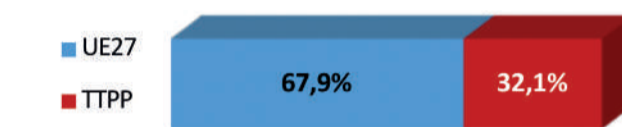


Reactivar Intercitrus y conseguir una interprofesional potente y activa fue uno de los mensajes finales de Paco Borrás.

**Evolución de las importaciones de naranjas por la UE-27. Cuota de volumen (%)**



**Distribución de las importaciones de naranjas (Media 2020-24)**



	2025	
	INTRA UE	TTTP
Volumen (t)	1.878.856	917.642
vs 2024 (%)	▲ 4,1%	▼ 7,3%
vs Media 5 (%)	▼ 3,4%	= 0,0%

**Distribución mensual de las importaciones de naranja por la UE procedentes de Sudáfrica (t)**

Toneladas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Acumulado año	TOTAL AÑO	Campaña	Acumulado campaña
2017	7	0	94	0	768	14.079	54.548	89.169	121.744	95.755	6.592	428	101	383.183	2016/2017	154.676
2018	53	9	1	24	119	12.387	39.316	98.828	119.357	121.390	2.058	191	64	393.733	2017/2018	224.582
2019	74	9	24	0	195	9.317	37.365	71.628	153.675	86.992	1.090	125	106	360.495	2018/2019	243.102
2020	69	1	0	44	937	17.099	84.917	118.374	139.450	86.091	6.568	195	70	453.745	2019/2020	241.953
2021	63	25	0	53	213	14.985	55.358	88.231	119.047	127.179	5.776	550	88	411.480	2020/2021	232.392
2022	44	100	31	0	4	3.270	22.933	71.086	124.767	147.389	11.244	1.939	174	382.807	2021/2022	252.726
2023	63	0	0	0	187	14.828	43.439	115.929	117.787	89.741	15.739	883	63	398.596	2022/2023	285.402
2024	4	0	0	2	0	6.165	35.312	75.631	95.388	145.955	9.818	347	4	368.624	2023/2024	224.154
2025	26	5	0	4	3	10.253	74.897	92.034	147.280	104.827	12.696	275	31	442.301	2024/2025	251.540
2026	59	8	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72	72	2025/2026	265.149
Media 5 (2021-2025)	40	26	6	12	82	9.900	46.388	88.582	120.854	123.018	11.055	799	143.610	367.792	Media 5 (20/21-24/25)	249.24
2026 vs 2025	128,34%	45,73%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,18%	-	25/26 vs 24/25	5,41%
2026 vs media 5	47,38%	-69,97%	-15,67%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,71%	-	25/26 vs media 5	6,38%
% mensual media 5	0,01%	0,01%	0%	0%	0,02%	2,47%	11,57%	22,10%	30,16%	30,70%	2,76%	0,20%	6,71%	-	-	-

**Distribución mensual de las importaciones de naranja por la UE procedentes de Egipto (t)**

Toneladas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Acumulado año	TOTAL AÑO	Campaña	Acumulado campaña
2017	23.939	31.485	55.271	57.054	41.112	8.702	548	30	60	0	0	1.587	110.696	219.791	2016/2017	115.463
2018	20.615	27.155	55.690	75.366	57.385	14.035	1.620	687	0	0	0	3.180	103.460	255.733	2017/2018	105.107
2019	23.543	29.416	47.630	56.060	33.276	9.964	9.778	65	64	50	0	1.851	100.589	211.697	2018/2019	103.769
2020	18.564	26.908	46.548	89.860	57.447	11.446	1.665	73	50	25	3	3.699	92.020	256.289	2019/2020	93.986
2021	23.077	30.769	62.252	84.105	62.933	29.563	15.819	1.288	384	26	242	731	116.098	311.190	2020/2021	119.875
2022	7.792	16.458	47.280	59.983	44.896	25.054	10.482	917	507	500	0	1.597	71.529	215.466	2021/2022	72.912
2023	22.122	49.430	84.851	95.722	111.339	76.774	18.991	944	301	0	0	3.465	156.403	463.939	2022/2023	159.008
2024	52.418	81.622	94.276	78.591	83.713	79.786	22.100	3.605	326	0	0	3.299	228.317	499.737	2023/2024	232.082
2025	29.086	44.950	71.670	70.033	77.846	37.786	12.945	2.289	437	24	0	1.567	145.705	348.631	2024/2025	149.331
2026	27.830	47.539	77.877	-	-	-	-	-	-	-	-	-	153.247	153.247	2025/2026	155.274
Media 5 (2021-2025)	26.899	244.646	72.066	77.687	76.146	49.792	16.067	1.809	391	110	48	2.132	143.610	367.792	Media 5 (20/21-24/25)	146.642
2026 vs 2025	-4,32%	5,76%	8,66%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,18%	-	25/26 vs 24/25	5,41%
2026 vs media 5	3,46%	6,48%	8,06%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,71%	-	25/26 vs media 5	6,38%
% mensual media 5	7,31%	12,14%	19,59%	21,12%	20,70%	13,54%	4,37%	0,49%	0,11%	0,03%	0,01%	0,58%	-	-	-	-

Boletín de Seguimiento Reforzado de Importaciones en la Unión Europea de Productos Hortofrutícolas: CÍTRICOS CAMPAÑA 2025/2026 SEP – MAR (Boletín nº 79). / FUENTE. MAPA. Elaboración SGFHV a partir de datos EUROSTAT, AGRIDATA. EC. EUROPA. EU y UNIDAD G.2 de la DG AGRI a partir de SURVEILLANCE TAXUD.



# El descenso del consumo obliga a la naranja española a reinventarse

Ignacio García Magarzo, Julián Herráiz y José Enrique Sanz analizan los desafíos a los que se enfrenta actualmente la naranja española y las posibles vías para recuperar su posición tanto en el mercado como en la cesta de la compra

► JULIA LUZ. VALENCIA.

La mesa redonda prevista para dar continuidad a la ponencia del consultor hortofrutícola Paco Borrás y profundizar en la radiografía de la situación de la naranja española desde la perspectiva de la comercialización y el consumo terminó ocupando la segunda posición del programa, justo antes de la pausa para el café, por “cosas del directo”. Pero ese cambio de última hora hizo que el guión preparado quedara a un lado y que la improvisación se convirtiera en la protagonista de la conversación. Y no en el mal sentido. Al contrario, creo que cuando una mesa fluye sin estar tan sujeta al guión, las reflexiones surgen con mayor naturalidad, las opiniones se expresan con más sinceridad y el debate gana en autenticidad.

Y así ocurrió. La conversación fue encontrando su propio ritmo hasta desembocar, casi de forma inevitable, en las grandes cuestiones que hoy preocupan al sector: la caída del consumo, la creciente competencia internacional y la necesidad de adaptar la oferta a los nuevos hábitos de compra. Estos fueron los temas que centraron el debate de la mesa “Tendencias de consumo y contexto comercial de la naranja española”, que tuve el placer de moderar y en la que participaron Ignacio García Magarzo, director general de Asedas; José Enrique Sanz, director general de la IGP Cítricos Valencianos; y Julián Herráiz, director general de AgroFresh.

## ■ MENOS PRODUCCIÓN Y MÁS COMPETENCIA

El director de la IGP Cítricos Valencianos abrió el turno de intervenciones describiendo un escenario más que complicado para el sector a nivel productivo.



Los tres participantes aportaron sus visiones y perspectivas sobre el comercio y las tendencias de consumo. / FOTOS: Ó ORZANCO

Según explicó, el sector acumula ya varios años de cosechas reducidas debido tanto a las condiciones climáticas como a la presión de las plagas, mientras continúa aumentando la competencia de países terceros. No obstante, consideró que, precisamente en ese contexto, el origen debe convertirse en uno de los principales elementos de diferenciación.

En la misma línea, Julián Herráiz subrayó que el momento actual exige asumir la complejidad del escenario sin esperar soluciones únicas ni inmediatas. Para el director general de AgroFresh, la situación responde a la suma de múltiples factores: la globalización, la competencia internacional, las exigencias regulatorias, los efectos del cambio climático y la rápida evolución de las tendencias de consumo. Ante esa realidad, defendió que únicamente mediante la cooperación entre todos los eslabones de la

cadena será posible recuperar competitividad. También insistió en que el reto ya no consiste únicamente en colocar fruta en el lineal, sino en gestionar toda la cadena de suministro desde el campo hasta el consumidor.

Uno de los asuntos planteados durante la mesa —en el contexto de la comercialización— fue la pérdida del liderazgo español en las exportaciones mundiales de cítricos.

Para el director de la IGP, más allá de las posiciones frente a otros países productores, el verdadero objetivo debe ser, por encima de todo, garantizar la rentabilidad del sector “mediante la diferenciación”. A su juicio, competir únicamente en precio conduce al terreno de los productos *commodity*, mientras que la identificación del origen puede convertirse en un elemento tractor para revalorizar la naranja española.

Herráiz coincidió en que no debe interpretarse la pérdida del liderazgo exportador como un punto de inflexión irreversible. A su entender, la competencia internacional forma parte de la evolución natural de los mercados y la respuesta debe centrarse en reforzar aquellos atributos que han distinguido a la naranja española: la calidad y el sabor.

Sin embargo, advirtió de que el principal motivo de preocupación se encuentra en el mercado interior. En este sentido recordó los números expuestos durante la ponencia de Paco Borrás y calificó como “dramático” el dato sobre el fuerte descenso del consumo nacional durante la última década —alrededor de un 50%—, un fenómeno que, en su opinión, depende fundamentalmente de las decisiones del propio sector y no de la competencia exterior. En este contexto, el director general de AgroFresh concluyó su

intervención con un llamamiento a centrar los esfuerzos en la mejora continua del sector.

Herráiz defendió que el consumidor actual toma sus decisiones de compra en función de la experiencia de sabor. “Sabemos que sabor y calidad tenemos, pero hay que trabajarlos mucho, desde el campo hasta el lineal. Es a lo largo de toda la cadena de suministro donde hay que trabajar para entregar un producto con sabor, que es lo que nos ha diferenciado y lo que nos convirtió en líderes mundiales”, explicó. Además, alertó de que entrar en una competencia basada exclusivamente en el precio supondría asumir un terreno en el que otros orígenes parten con ventaja.

## ■ UN NUEVO CONSUMIDOR

Desde la óptica de la distribución, el director general de Asedas trasladó que esa preocupación que tiene el sector por la bajada del consumo de naranja también existe en las cadenas de supermercados. De hecho, tras consultar previamente a responsables de compras de distintas empresas asociadas a Asedas, explicó que la inquietud es compartida y que “algo no va bien”, porque pese a la reducción de la cosecha y del volumen exportado, lo que “nos debe hacer reaccionar es la bajada de consumo en los hogares”, algo en lo que coincidió plenamente con Sanz y Herráiz.

Según comentó en el auditorio, el comportamiento del consumidor ha cambiado de forma evidente y ese cambio también se percibe en el punto de venta. “La gente aumenta la frecuencia de compra y baja el ticket medio. También se compra menos volumen, pues con el cambio a granel se van comprando las naranjas de una en una o en menos unidades”, explicó.

Pero el cambio va más allá de la forma de comprar. García Magarzo considera que la naranja ha dejado de ocupar el lugar que tradicionalmente tenía en la cesta de la compra. “El consumidor está cambiando en la percepción del producto, que antes era una compra obligada, rutinaria, el zumo en el hogar. Esto ya no es exactamente así”, afirmó. En este nuevo escenario la competencia ya no procede únicamente de otras frutas, sino también de la fruta cortada, los snacks saludables, los zumos refrigerados o los productos listos para consumir. “Esa es la competencia”, hizo hincapié.

Así, defendió que la experiencia de sabor se ha convertido en uno de los principales factores de



De izquierda a derecha y según el orden de mesa: Ignacio García Magarzo, director general de Asedas; Julián Herráiz, director general de AgroFresh; y José Enrique Sanz, director general de IGP Cítricos Valencianos.



fidelización. Según trasladó, las cadenas de distribución detectan que los consumidores repiten la compra de aquellos productos que les sorprenden por su sabor y su calidad. Por eso —y volviendo al tema de la comercialización y la competencia— advirtió sobre el posible efecto que puede tener la coincidencia en los lineales de producto español y de determinados países terceros. Porque cuando el consumidor adquiere una naranja de origen distinto sin identificar correctamente su procedencia y la experiencia de consumo no resulta satisfactoria, el perjuicio acaba afectando a la imagen del conjunto de la categoría.

#### ■ RECUPERAR EL ATRACTIVO DE LA NARANJA, MÁS PROMOCIÓN Y ORGANIZACIÓN

Tras este análisis, los tres participantes de la mesa redonda coincidieron en que el principal desafío reside en la capacidad del sector para volver a conectar con el consumidor y conseguir que la naranja vuelva a ser un producto esencial en su cesta.

Para García Magarzo, la naranja necesita construir un nuevo relato que permita asociarla de nuevo a valores como la salud, el sabor y la conveniencia, del mismo modo que lo han conseguido otros alimentos cuyo consumo continúa creciendo.

Sanz defendió que el origen constituye una de las mejores herramientas para construir ese relato. “Nuestro sector tiene muchas fortalezas: desde el conocimiento de los técnicos de campo hasta la experiencia en los almacenes, pasando por la calidad del producto. Detrás de todo ello hay

#### La organización del sector y la promoción parecen ser las principales vías para volver a impulsar el consumo de la naranja y reconquistar al consumidor

un recorrido de 250 años. Gracias a esa trayectoria, el consumidor sigue teniendo la percepción de que nuestra naranja es la mejor. Esa es una ventaja que debemos aprovechar, porque otros orígenes no la tienen”, explicó

Herráiz añadió que cualquier estrategia de recuperación del consumo debe partir de un conocimiento mucho más profundo de los nuevos hábitos de compra. Según explicó, las nuevas generaciones ya no entienden la fruta como un postre tradicional, sino como un alimento que se consume en distintos momentos del día, de forma práctica y adaptada a nuevos estilos de vida. Por ello, defendió que el sector debe conocer esas necesidades antes de diseñar nuevas propuestas comerciales.

En la parte final del debate, los participantes profundizaron en las posibles líneas de actuación para revertir la tendencia del consumo.

Desde Asedas, García Magarzo trasladó que las cadenas de distribución muestran una clara disposición a colaborar con el sector para buscar nuevas fórmulas de presentación y comercialización. Entre las cuestiones que detectan los supermercados,



Las posibles vías para fomentar el consumo de la naranja española en el mercado europeo fue uno de los temas más debatidos.

el director de Asedas destacó la necesidad de “introducir innovación, nuevas variedades, nuevas presentaciones y formatos adaptados a las demandas actuales del consumidor”.

El director general de la IGP Cítricos Valencianos compartió la importancia de innovar, aunque insistió en que el verdadero reto del sector es movilizar grandes volúmenes de consumo. Para ello consideró imprescindible desarrollar campañas de promoción de gran alcance que permitan reforzar la imagen de la naranja española en los principales mercados europeos. Explicó que la promoción debe combinar la identificación del origen con mensajes que impulsen el consumo en fresco y generen nuevos hábitos entre los consumidores.

En el tramo final del coloquio, se planteó si el sector necesita una mayor capacidad de orga-

nización para poner en marcha todas estas iniciativas. García Magarzo, si bien evitó señalar un modelo concreto, sí insistió en que la naranja atraviesa un momento comparable al vivido por otros sectores agroalimentarios obligados a redefinir su estrategia comercial para adaptarse a nuevos consumidores. Aun así, destacó que percibe una actitud mucho más colaborativa entre producción y distribución que hace algunos años y aseguró que las cadenas de supermercados están abiertas a trabajar conjuntamente para impulsar la categoría.

Por su parte, Herráiz consideró muy positiva esa disposición de la distribución, al entender que representa una oportunidad para relanzar el consumo mediante una estrategia compartida basada en la planificación y el trabajo conjunto.

Sanz cerró el debate insistiendo en que el sector no puede vivir únicamente del prestigio acumulado durante décadas. Afirmó que la reputación de la naranja española sigue siendo uno de sus principales activos, pero recordó que esa ventaja debe mantenerse mediante inversiones constantes en promoción y comunicación que permitan recordar al consumidor el valor diferencial del producto.

La mesa redonda dejó sobre la mesa numerosas ideas, propuestas y líneas de trabajo. Ahora, el reto pasa por convertir ese diagnóstico compartido en acciones concretas y por reforzar la colaboración entre todos los eslabones de la cadena para que la naranja española recupere el protagonismo y el reconocimiento que durante décadas la han convertido en un referente en el mercado europeo.

## Nuevo software Smart Citrus basado 100% en IA

¡Mejora tu rentabilidad con el mínimo esfuerzo!  
Gana en autonomía y personalización.



Inteligencia Artificial



Interfaz más intuitiva



Mayor autonomía para personalizar los análisis



Trabaja en pantalla única



Incorporación rápida y autónoma de nuevos defectos



**MAF RODA**  
AGROBOTIC

mafroda.com





La mesa redonda trató el tema de la desinformación y los bulos sobre el consumo de zumo de naranja difundidos por redes sociales. / FOTOS: ÓSCAR ORZANCO

#### ► ALBA CAMPOS. VALENCIA.

¿Hasta qué punto creemos lo que oímos en redes sociales? ¿Sabemos diferenciar la información veraz del ruido? La creciente desinformación sobre el consumo de zumo de naranja y su impacto en los hábitos de los consumidores protagonizó la mesa redonda “El caso del zumo de naranja”, en la que expertos en ciencia, el marketing y la industria coincidieron en señalar que el principal desafío al que se enfrenta el sector ya no está en la calidad del producto, sino en la percepción que existe sobre él.

La mesa redonda estuvo dedicada a analizar la información y la desinformación en torno al zumo de naranja, el debate estuvo protagonizado por Benito Orihuel, Postharvest Advisor de Citrosol; Piedad Coscollá, responsable de Marketing Comercial e Imagen Corporativa de Anecoop; y Rafael Olmos, socio fundador y presidente de Zummo, quienes analizaron cómo los mensajes difundidos a través de las RRSS están condicionando el consumo de la naranja española.

Las redes sociales se han convertido en una de las principales fuentes de consulta, especialmente entre los jóvenes, donde vídeos de apenas unos segundos son capaces de influir en decisiones de compra y hábitos alimentarios mucho más que años de investigación científica o experiencia profesional.

En este contexto, los participantes alertaron de la proliferación de contenidos que presentan el zumo de naranja como un alimento perjudicial para la salud, muchas veces difundidos incluso por profesionales sanitarios, lo que incrementa la credibilidad de estos mensajes y genera una importante confusión entre los consumidores.

Desde el ámbito científico, Benito Orihuel fue contundente al identificar el principal mito que rodea actualmente al zumo de naranja: su contenido en azúcar. Según explicó, la fruta contiene azúcares de forma natural,

# Del vaso al bulo

Expertos reclaman una estrategia conjunta para combatir las mentiras que circulan en redes sociales sobre el zumo de naranja y recuperar la confianza de los consumidores



Benito Orihuel explicó que el problema no reside en el zumo de naranja en sí, sino en los excesos.



Coscollá propuso acercar el producto al público con un lenguaje más accesible y adaptado a los formatos digitales actuales.

igual que ocurre con otras muchas frutas cuyo consumo no genera el mismo nivel de cuestionamiento. El problema, señaló, “no reside en el zumo en sí, sino en los excesos” recordando que un consumo moderado, como un vaso de zumo recién exprimido al día, no sólo no supone un riesgo para una persona sana, sino que puede aportar importantes beneficios nutricionales.

Orihuel lamentó además que el debate sobre el azúcar haya terminado trasladándose incluso al consumo de la naranja entera, alimentando una percepción negativa que “carece de base científica y que termina perjudicando a todo el sector citrícola”.

Por su parte, Piedad Coscollá puso el foco en el origen de buena parte de la confusión que existe actualmente. A su juicio, muchos de los mensajes que circulan simplifican en exceso cuestiones relacionadas con la nutrición y equiparan erróneamente el azúcar naturalmente presente en la fruta con el azúcar añadido de los refrescos.

Esta simplificación, explicó, provoca que “muchos consumidores terminen considerando un vaso de zumo natural como un refresco azucarado, cuando se trata de productos completamente diferentes”.

Además, recordó que la repetición constante de este tipo de mensajes durante los últimos años está teniendo consecuencias muy visibles sobre el mercado. Como ejemplo, hizo referencia al importante descenso registrado en el consumo de naranjas en España durante la última década, una tendencia que el sector observa con preocupación.

Otro de los aspectos que despertó mayor interés durante el debate fue el análisis de la evidencia científica disponible. Coscollá señaló que existen dudas razonables sobre algunas investigaciones que relacionan el consumo de zumo con determinados problemas de salud, ya que, en muchos casos, “los estudios no diferencian claramente



entre el consumo de zumo 100% natural y otras bebidas elaboradas a base de naranja con azúcares añadidos”.

Asimismo, recordó que tampoco pueden extrapolarse de forma automática resultados obtenidos en países donde el consumo de refrescos es muy elevado a mercados como el europeo, donde el contexto alimentario y los hábitos de consumo son muy diferentes.

Pero ¿estamos ante una pérdida real del consumo o es más bien una percepción? Desde la perspectiva empresarial, Rafael Olmos fue claro, es una bajada del consumo real. Confirmó que esta pérdida de confianza ya se refleja en determinados mercados. Aunque Zummo continúa creciendo internacionalmente y mantiene su expansión en numerosos países, el presidente de la compañía reconoció que “el consumo de zumo sí está descendiendo en aquellos lugares donde el cliente debe decidir si compra o no el producto”.

Según explicó, la situación es diferente cuando el zumo forma parte de un desayuno incluido, “como ocurre en muchos hoteles, donde el consumo apenas se resiente”. Sin embargo, cuando el consumidor debe pagar por él, la influencia de los mensajes negativos y, en algunos casos, el incremento del precio de la naranja, provocan una reducción significativa de las ventas.

Olmos destacó además que esta realidad no se reproduce por igual en todo el mundo. En países como Brasil, “donde el zumo de naranja forma parte de la cultura alimentaria cotidiana, el impacto de estas campañas de



Rafael Olmos explicó que el descenso de consumo no es un problema de percepción, es un problema real.

### Los participantes alertaron de la proliferación de contenidos que presentan el zumo de naranja como un alimento perjudicial para la salud, muchas veces difundidos incluso por profesionales sanitarios

desinformación es mucho menor, precisamente porque existe una mayor tradición de consumo y un conocimiento más profundo del producto”, afirmó Olmos.

Los tres participantes coincidieron en que uno de los grandes retos pasa por mejorar la comunicación del propio sector. Frente a mensajes sencillos, emocionales y muy llamativos que triunfan en redes sociales, la ciencia suele expresarse mediante un lenguaje técnico que difícilmente consigue captar la atención del gran público.

En este sentido, Benito Orihuel defendió que “el rigor científico no está reñido con una comunicación atractiva y cercana”. A su juicio, “el sector debe aprender a trasladar la evidencia científica utilizando formatos y estrategias propias del marketing actual”, capaces de competir en el mismo terreno donde hoy se generan muchos de los bulos.

Esa idea fue compartida por Piedad Coscollá, quien insistió en la necesidad de que todo el sector trabaje de forma coordinada. Antes de comunicar, señaló,

“resulta imprescindible revisar y consensuar la evidencia científica existente para construir un mensaje único, sólido y fácilmente comprensible para la sociedad”.

En su opinión, la comunicación no puede limitarse a campañas puntuales, sino que debe mantenerse de forma constante en el tiempo si realmente se pretende modificar la percepción del consumidor.

Durante su intervención, Coscollá también puso en valor iniciativas recientes impulsadas por el sector, como la campaña “Nada más que zumo”, que busca acercar el producto al público mediante un lenguaje mucho más accesible y adaptado a los formatos digitales actuales.

Por su parte, Rafael Olmos planteó aprovechar la enorme

red internacional de máquinas exprimidoras instaladas por Zummo como un nuevo canal de comunicación. Según explicó, cada punto de venta podría convertirse en un espacio para trasladar al consumidor mensajes claros sobre las características del producto, “recordando que el zumo recién exprimido no contiene conservantes, colorantes ni azúcares añadidos”.

### ■ SOLUCIONES

La mesa concluyó con una idea compartida por todos los ponentes: el objetivo no debe ser promover un consumo excesivo, sino fomentar un consumo responsable e informado.

En lugar de centrar el debate en prohibiciones o mensajes alarmistas, los expertos defendieron la necesidad de ofrecer pautas claras sobre un consumo equilibrado, respaldadas por la evidencia científica y comunicadas de forma sencilla.

Finalmente, los participantes coincidieron en que el reto trasciende incluso al propio zumo de naranja. Lo que está en juego es la imagen de la naranja como alimento saludable, un producto que durante décadas ocupó un lugar privilegiado en la dieta de millones de personas y que ahora necesita recuperar protagonismo frente a nuevas tendencias alimentarias impulsadas, en muchas ocasiones, por las redes sociales.

Orihuel, Coscollá y Olmos coincidieron en que combatir la desinformación requerirá unidad, evidencia científica y una estrategia de comunicación capaz de conectar con los consumidores.

gustavo

somos  
food.  
somos  
service

www.gfuniongrupo.com



# Avance sectorial hacia un modelo más concentrado y profesionalizado para afrontar las exigencias del mercado

La concentración empresarial, la entrada de fondos de inversión, la financiación, la profesionalización de la gestión y la innovación fueron algunos de los ejes del debate “Análisis financiero-societario y oportunidades para las empresas del sector cítrico”. Carlos Campos (AgroBank-CaixaBank), Ernesto Rey (Garrigues) y Ximo Villarroya (Livingstone) coincidieron en que el futuro del sector pasa por ganar dimensión sin perder competitividad y por adaptar las estructuras empresariales a las nuevas exigencias de la distribución y de los mercados.



Para Ernesto Rey, Carlos Campos y Ximo Villarroya la transformación societaria del sector cítrico continuará acelerándose durante los próximos años. / FOTOS: Ó ORZANCO

## ► RAQUEL FUERTES. VALENCIA.

La evolución de las estructuras empresariales del sector cítrico está dejando de ser un asunto secundario para convertirse en una cuestión estratégica y cada vez cobra mayor protagonismo la forma en que las empresas se organizan, se financian y afrontan sus procesos de crecimiento.

Sobre esta realidad giró la mesa redonda “Análisis financiero-societario y oportunidades para las empresas del sector cítrico”, en la que participaron Carlos Campos, director de AgroBank de la Dirección Territorial de CaixaBank en la Comunidad Valenciana y Región de Murcia; Ernesto Rey, socio de Garrigues; y Ximo Villarroya, socio de Livingstone.

Los tres coincidieron en señalar que el sector atraviesa una transformación estructural que, lejos de ser coyuntural, responde a la necesidad de adaptarse a un mercado cada vez más exigente y concentrado.

## ■ LA CONCENTRACIÓN YA FORMA PARTE DEL FUTURO DEL SECTOR

Para Ernesto Rey, el proceso de concentración empresarial no sólo es una realidad, sino que responde a varias circunstancias que confluyen en el tiempo. Los márgenes cada vez más reducidos, las mayores exigencias de la gran distribución y los procesos de relevo generacional están empujando a numerosas compañías a replantear su futuro.

Desde su experiencia asesorando operaciones corporativas, explicó que durante los últimos años se han intensificado las fusiones y adquisiciones entre empresas cítricas, especialmente en la Comunidad Valenciana y Murcia, al tiempo que han ido apareciendo nuevos actores financieros interesados en el sector.

En esta evolución, señaló, los fondos de capital riesgo han aportado profesionalización y nuevos modelos de gestión en empresas familiares que, en muchos casos, necesitaban

Los tres coincidieron en señalar que el sector atraviesa una transformación estructural que, lejos de ser coyuntural, responde a la necesidad de adaptarse a un mercado cada vez más exigente y concentrado

Los fondos de capital riesgo han aportado profesionalización y nuevos modelos de gestión a empresas que necesitaban adaptar sus estructuras para responder a un mercado mucho más competitivo

Las empresas necesitan estructuras societarias suficientemente flexibles para facilitar la entrada de nuevos inversores y permitir futuras operaciones corporativas

adaptar sus estructuras para responder a un mercado mucho más competitivo.

Una visión compartida por Ximo Villarroya, quien recordó

que el punto de inflexión llegó hace aproximadamente una década con la entrada del fondo Miura en Martinavarro. Desde entonces, otros fondos han

seguido la misma estrategia, dando lugar a la creación de varios grandes grupos empresariales mediante la adquisición de compañías.

Según explicó, en apenas diez años se han cerrado alrededor de una veintena de operaciones de integración, una cifra muy significativa en un sector tradicionalmente atomizado.

## ■ EL TAMAÑO, UNA EXIGENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN

Uno de los mensajes más repetidos durante el debate fue que el crecimiento empresarial no responde únicamente al interés de los inversores, sino también a las demandas del mercado.

Villarroya recordó que las grandes cadenas de distribución buscan trabajar con un número cada vez menor de proveedores, pero de mayor dimensión, capaces de garantizar suministro durante todo el año, controlar la producción y ofrecer una cartera amplia de productos.

Ese cambio obliga a las empresas cítricas a ganar tamaño de forma acelerada y convierte las operaciones corporativas en una de las vías más eficaces para conseguirlo. En su opinión, el modelo seguirá vigente durante los próximos años y todavía existe margen para la aparición de nuevos grupos inversores que reproduzcan esta estrategia de crecimiento mediante adquisiciones.

No obstante, advirtió de que el verdadero reto comienza una vez culminadas las compras. Integrar empresas con culturas diferentes, unificar procesos y construir organizaciones eficientes será determinante para consolidar el valor de los grandes grupos creados durante la última década.

## ■ LA RENTABILIDAD, PRIMER REQUISITO DE LA SOSTENIBILIDAD

Desde la perspectiva financiera, Carlos Campos insistió en que la sostenibilidad del sector pasa, en primer lugar, por la rentabilidad económica.

“La primera sostenibilidad es la rentabilidad”, defendió durante su intervención, subrayando que sin empresas viables resulta imposible afrontar el resto de desafíos relacionados con el medioambiente, la innovación o el relevo generacional.

El director de AgroBank de Región de Murcia y Comunidad Valenciana recordó que la estructura agraria de la Comunidad Valenciana continúa marcada por el minifundismo, una realidad que limita la competitividad y obliga a buscar fórmulas que permitan ganar eficiencia.

En este contexto, señaló que la innovación tecnológica y el uso inteligente de la información deben convertirse en herramientas habituales para mejorar la gestión de las explotaciones y de las empresas.

Campos defendió que la digitalización ya no constituye una opción, sino un elemento imprescindible para optimizar recursos, interpretar correctamente los datos disponibles y tomar decisiones empresariales más eficaces.

Respecto al papel de las entidades financieras, explicó que AgroBank ha evolucionado desde un modelo basado exclusivamente en la financiación hacia un acompañamiento mucho más amplio del sector agroalimentario. Ese apoyo descansa sobre



tres pilares: el financiero, el social y el de la innovación.

Carlos Campos afirmó que cada cliente es diferente y “al final se le hace un traje financiero a medida para intentar apoyarlo y cubrir las necesidades financieras que tiene”.

#### ■ UN SECTOR ATRACTIVO PARA LOS INVERSORES

Frente a quienes consideran que las dificultades del sector pueden frenar la inversión, Villarroya aseguró que continúa existiendo un importante interés por parte del capital financiero. A su juicio, los grupos creados durante la última década seguirán creciendo mediante nuevas adquisiciones, aunque también podrían aparecer nuevos inversores dispuestos a iniciar procesos similares.

Además, destacó una tendencia cada vez más visible: el interés creciente por la producción agrícola y la propiedad de la tierra.

Según explicó, garantizar el control del suministro de fruta constituye un elemento estratégico para las empresas comercializadoras, lo que está impulsando operaciones de inversión tanto en centrales hortofrutícolas como en explotaciones agrícolas.

En este ámbito, apuntó que están apareciendo fondos nacionales e internacionales especializados en activos agrarios, una tendencia que previsiblemente continuará creciendo durante los próximos años.

#### ■ FLEXIBILIDAD SOCIETARIA PARA ATRAER INVERSIÓN

Ernesto Rey abordó las implicaciones jurídicas de estos procesos de transformación empresarial. A su juicio, las empresas necesitan estructuras societarias suficientemente flexibles para facilitar la entrada de nuevos inversores y permitir futuras operaciones corporativas.

Explicó que muchas compañías familiares han tenido que modificar su forma jurídica para adaptarse a estas nuevas necesidades y facilitar la participación de fondos de inversión. Sin embargo, recordó que no existe una fórmula válida para todos los casos, ya que cada empresa presenta circunstancias diferentes.

Especial atención dedicó a las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH), cuya figura sigue ofreciendo importantes ventajas gracias a los programas operativos subvencionables.

No obstante, advirtió de que la exigencia de mantener un control democrático dentro de estas organizaciones puede entrar en conflicto con los objetivos de determinados inversores financieros, interesados en ejercer un mayor control sobre la gestión. Por ello, consideró imprescindible diseñar estructuras capaces de compatibilizar ambos intereses.

#### ■ EMPRESA FAMILIAR Y FONDOS: DOS CULTURAS LLAMADAS A ENTENDERSE

Otro de los aspectos analizados fue la convivencia entre los fondos de inversión y las empresas familiares. Rey defendió que el éxito de estas operaciones depende, sobre todo, de compartir un proyecto común antes incluso de formalizar la entrada del nuevo socio. Según explicó, los conflictos suelen evitarse cuando la familia propietaria conoce



Ernesto Rey, socio de Garrigues, apuntó que los márgenes cada vez más reducidos, las mayores exigencias de la gran distribución y los procesos de relevo generacional están empujando a numerosas compañías a replantear su futuro.



Desde Agrobank, Carlos Campos recordó que el minifundismo en la Comunitat Valenciana es una realidad que limita la competitividad y obliga a buscar fórmulas que permitan ganar eficiencia.



Ximo Villarroya (Livingstone) destacó que la gran distribución busca trabajar con poco proveedores, pero de mayor dimensión, capaces de garantizar suministro durante todo el año, controlar la producción y ofrecer una cartera amplia de productos.

y acepta desde el principio el plan de negocio planteado por el inversor.

Por el contrario, cuando la entrada del capital responde únicamente a una necesidad económica sin compartir la estrategia futura, aumentan considerablemente las posibilidades de desacuerdo. En este sentido, destacó la importancia de los pactos de socios como instrumento para regular aspectos relacionados con la gobernanza, la toma de decisiones, la política de dividendos o la futura salida del fondo del accionariado.

#### ■ LOS FONDOS PROLONGAN SU PERMANENCIA

Uno de los asuntos que despertó mayor interés fue la duración de las inversiones realizadas por los fondos de capital riesgo. Aunque el horizonte habitual de estas operaciones suele situarse entre cuatro y siete años, Villarroya reconoció que en el sector citrícola los plazos se están alargando. En su opinión, esta situación responde tanto a las dificultades vividas durante algunas campañas como al propio proceso de integración de las empresas adquiridas.

Antes de plantear una desinversión, los fondos necesitan consolidar sus grupos empresariales, homogeneizar estructuras, asegurar clientes, garantizar el suministro de fruta y construir organizaciones suficientemente atractivas para futuros compradores. A su juicio, el mercado permanece expectante ante la primera gran operación de salida de alguno de estos grupos, ya que marcará la evolución futura del sector y permitirá conocer el perfil de los nuevos inversores interesados en la citricultura española.

#### ■ CONCLUSIONES

La mesa dejó una idea compartida por los tres participantes: la transformación societaria del sector citrícola ya está en marcha y continuará acelerándose durante los próximos años.

Todo apunta hacia un escenario con empresas de mayor dimensión, más profesionalizadas y apoyadas en estructuras financieras y societarias capaces de responder a un mercado global cada vez más exigente. La concentración empresarial seguirá avanzando, impulsada por las necesidades de la distribución, mientras la innovación y la tecnología se consolidarán como herramientas indispensables para mejorar la eficiencia y la rentabilidad.

Los fondos de inversión continuarán desempeñando un papel relevante, aunque deberán adaptar sus expectativas a un negocio donde la creación de valor exige horizontes temporales más largos que en otros sectores. Al mismo tiempo, la empresa familiar seguirá teniendo su espacio, especialmente en segmentos especializados, siempre que sea capaz de diferenciarse y profesionalizar su gestión. Un escenario en el que la financiación ocupa un papel esencial en cualquiera de los procesos.

En definitiva, el debate dibujó un futuro en el que convivirán grandes grupos empresariales con compañías de nicho altamente especializadas, pero donde el tamaño, la capacidad de gestión y el control de la producción serán factores cada vez más determinantes para competir con éxito en los mercados internacionales.



# Adaptación, cohesión y consumo: claves del liderazgo del futuro

Más allá de las cifras y los datos, la naranja española mantiene intactos los atributos que la han convertido en el gran referente europeo, pero conservar esa posición exigirá recuperar a los consumidores, alejarse del modelo de competencia basada en el precio y reforzar la unidad y la colaboración del sector. Ese fue el mensaje compartido por Antonio Alarcón (Bollo Natural Fruit), Francisco Rodríguez (Sunridge Citrus), Miguel Abril (Anecoop) y Quico Peiró (Cañamás Hermanos) en la mesa “El mercado de la naranja española desde la perspectiva de los operadores”. Los participantes, representantes de algunos de los principales operadores citrícolas, coincidieron en señalar en que el futuro pasa por esas claves y aprovechar las fortalezas diferenciales de la producción nacional frente a una competencia internacional cada vez más intensa.

► RAQUEL FUERTES. VALENCIA.

La citricultura española afronta uno de los momentos de mayor transformación de las últimas décadas. La irrupción de nuevos competidores internacionales, la pérdida progresiva de consumo en los principales mercados europeos y la creciente presión sobre los precios obligan al sector a redefinir su estrategia. Una situación compleja que se agudiza si centramos el foco en la naranja.

Sin embargo, en lugar de girar alrededor de las amenazas, los principales operadores comerciales reivindicaron durante la mesa redonda “El mercado de la naranja española desde la perspectiva de los operadores” que España sigue siendo el gran referente mundial del sector y dispone de activos difíciles de replicar por sus competidores: compromiso, proximidad, capacidad de servicio, calidad, conocimiento del mercado y una estrecha relación con la gran distribución europea fundamentada en la confianza.

Antonio Alarcón, CEO de Bollo Natural Fruit; Francisco Rodríguez, CEO de Sunridge Citrus; Miguel Abril, director comercial de Anecoop; y Quico Peiró, director de operaciones de Cañamás Hermanos, coincidieron en que el futuro no pasa por competir en precio ni por resignarse al crecimiento de nuevos orígenes productores, sino por reforzar la propuesta de valor de la naranja española, recuperar consumidores y actuar con una mayor cohesión como sector.

## ■ LIDERAZGO MÁS ALLÁ DE LAS CIFRAS

Una de las primeras reflexiones de la mesa fue también una de las más significativas. Miguel Abril rechazó identificar el liderazgo exclusivamente con el volumen exportado. Aunque en determinadas campañas Egipto o Sudáfrica hayan superado a España en toneladas comercializadas, defendió que el concepto de liderazgo va mucho más allá de un ranking de toneladas.

Según su criterio, el verdadero líder es quien marca el camino, fija los estándares y actúa como referencia para el resto del mercado, un papel que la citricultura española continúa desempeñando gracias a décadas de experiencia, innovación y conocimiento comercial.

Ese convencimiento resulta, además, imprescindible para afrontar los desafíos actuales. “Estamos heridos”, reconoció al referirse a las dificultades productivas y comerciales que atraviesa el sector, pero insistió en que cualquier estrategia de



De izquierda a derecha: Quico Peiró, Miguel Abril, Antonio Alarcón, Francisco Rodríguez, y Raquel Fuertes. / FOTOS: ÓSCAR ORZANCO

**Los principales operadores comerciales reivindicaron que España sigue siendo el gran referente mundial del sector y dispone de activos difíciles de replicar por sus competidores: compromiso, proximidad, capacidad de servicio, calidad, conocimiento del mercado y una estrecha relación con la gran distribución europea fundamentada en la confianza**

**También coincidieron en que el futuro no pasa por competir en precio ni por resignarse al crecimiento de nuevos orígenes productores, sino por reforzar la propuesta de valor de la naranja española, recuperar consumidores y actuar con una mayor cohesión como sector**

futuro debe partir de la confianza en las fortalezas propias y no desde una posición defensiva.

Quico Peiró compartió esa visión. España, afirmó, sigue siendo el país que históricamente ha abierto mercados, ha impulsado las exportaciones y ha marcado la evolución de la citricultura europea. Los demás operadores internacionales, señaló, se han incorporado a un camino que la citricultura española llevaba décadas recorriendo.

## ■ COMPETIR SIN PERDER EL RUMBO

La creciente presencia de Egipto y Sudáfrica estuvo muy presente durante todo el debate, aunque ninguno de los participantes la abordó desde una perspectiva alarmista. Antonio Alarcón

defendió la necesidad de asumir la realidad del mercado sin caer en discursos victimistas. Sudáfrica, bien gestionada, explicó, constituye en muchos aspectos un complemento natural para el abastecimiento europeo durante los meses en los que no existe producción española.

Distinto es el caso de Egipto, cuya evolución productiva y comercial obliga a replantear la estrategia competitiva del sector español. Los operadores egipcios, reconoció, han mejorado notablemente la calidad de sus producciones y cada vez ofrecen un producto más competitivo. Pretender ignorar esa realidad supondría un error estratégico. Sin embargo, esa mejora no elimina las ventajas diferenciales de la naranja española.

Mientras una naranja cortada en la Comunidad Valenciana puede encontrarse apenas un par de días después en un supermercado alemán o francés, la logística de otros orígenes implica tiempos de tránsito considerablemente superiores. Esa diferencia condiciona aspectos tan importantes como la frescura, el comportamiento organoléptico del producto o su vida comercial.

Aunque la principal ventaja competitiva española, insistió Alarcón, no reside únicamente en la fruta, sino en el servicio que ofrecen las empresas: los operadores españoles no sólo producen y comercializan cítricos, también gestionan incidencias, responden a cambios de programación prácticamente en tiempo real y adaptan diariamente sus suministros a las necesidades de cada cadena de distribución.

Un pedido realizado por un cliente al mediodía puede estar preparado y entregado al día siguiente en un centro logístico del sur de Francia. Esa capacidad de respuesta, recordó, resulta prácticamente imposible para proveedores de otros continentes y constituye uno de los grandes activos del sector español.

## ■ EL SUPERMERCADO MARCA LAS REGLAS DEL JUEGO

Si hubo una idea compartida por todos los participantes fue el papel determinante que desempeña la gran distribución en la evolución del mercado. Francisco Rodríguez recordó que el interlocutor directo de los operadores no es el consumidor, sino

el comprador del supermercado. Son los responsables de compras quienes finalmente deciden qué producto se adquiere y ocupa el lineal, cómo se presenta y en qué condiciones llega al consumidor.

En ese contexto, el precio continúa siendo un elemento decisivo, pero no el único: seguridad alimentaria, regularidad en el suministro, cercanía, capacidad de reacción y fiabilidad son factores que los retailers valoran cada vez más a la hora de seleccionar a sus proveedores. España, defendió Rodríguez, dispone de una posición privilegiada para satisfacer esas exigencias gracias a su proximidad a los principales mercados europeos y a una estructura empresarial capaz de garantizar programas de suministro muy estables.

Quico Peiró coincidió en señalar que el supermercado actúa como el gran prescriptor del consumo. Aunque el consumidor toma la decisión final, buena parte de esa elección viene condicionada por la oferta disponible en el punto de venta y considera imprescindible reforzar la relación con la distribución y demostrar las ventajas de la producción europea frente a otros orígenes.

## ■ MÁS IMPORTANTE QUE REPARTIR LA TARTA: HACERLA CRECER

Más allá de la competencia internacional, Miguel Abril situó el principal desafío del sector en otro terreno muy distinto: el consumo. En su opinión, la obsesión por ganar cuota de mercado frente a otros países corre el riesgo de



ocultar un problema mucho más profundo y que quedó patente en la exposición inicial de Paco Borrás: cada vez se consumen menos naranjas. “Una cosa es cómo nos repartimos la tarta y otra mucho más importante cómo conseguimos hacer esa tarta más grande”, aseveró durante su intervención. Precisamente esta reflexión se convirtió en uno de los ejes del debate. Y ese objetivo de recuperar consumidores exige ofrecer un producto capaz de satisfacer sus expectativas, pero también comunicar mucho mejor los atributos diferenciales de la naranja española.

La calidad continúa siendo un elemento esencial, aunque ya no pueda darse por supuesta. Abril recordó que no es comparable una naranja española recolectada en marzo con una fruta procedente de otros orígenes que puede llevar varias semanas —e incluso meses, en determinados casos— desde su recolección hasta llegar al consumidor europeo.

Esa diferencia influye directamente en la experiencia de consumo y puede explicar, al menos en parte, la pérdida de fidelidad de algunos compradores. Por ello, insistió en que el sector debe seguir apostando por la mejora varietal, por calendarios de producción cada vez más completos y por una calidad constante que incentive la repetición de compra.

La sostenibilidad, la cercanía, el respeto por las condiciones laborales y la seguridad alimentaria forman igualmente parte de ese valor añadido, aunque reconoció que el sector todavía no ha sabido trasladarlos eficazmente al consumidor.

■ **CALIDAD, PERO TAMBIÉN VALOR**  
Precisamente sobre esa cuestión profundizó Antonio Alarcón. A su juicio, la calidad sigue siendo uno de los grandes atributos de la citricultura española, aunque cada vez resulte menos diferenciadora porque otros países también han mejorado considerablemente sus estándares productivos.

El verdadero problema radica en que esa calidad apenas entra en la negociación comercial con los compradores de la distribución. Así, en demasiadas ocasiones, explicó, el debate termina reduciéndose al precio, mientras otros factores quedan relegados a un segundo plano. Para romper esa dinámica, defendió la necesidad de construir marcas fuertes capaces de aportar valor añadido a toda la categoría.

La experiencia de Bollo Natural Fruit en distintos mercados europeos demuestra, según explicó, que una marca reconocida no sólo mejora el posicionamiento del producto, sino que también impulsa el crecimiento del conjunto de la categoría y reduce la dependencia de las guerras de precios.

■ **CÍTRICOS MARCA ESPAÑA, UNA ASIGNATURA PENDIENTE**  
Si hubo un aspecto en el que los cuatro operadores coincidieron de forma prácticamente unánime fue en la necesidad de comunicar mucho mejor el origen de la fruta española. Porque, como se puso de manifiesto durante el debate, el sector posee atributos diferenciales ampliamente reconocidos por los profesionales, pero todavía no ha conseguido trasladarlos de forma efectiva al consumidor.

Antonio Alarcón fue especialmente gráfico al señalar que la

**Un aspecto compartido por los cuatro operadores fue la necesidad de comunicar mucho mejor el origen de la fruta española**

**Recuperar consumidores exige ofrecer un producto que satisfaga sus expectativas, pero también comunicar mucho mejor los atributos diferenciales de la naranja española**

calidad de la naranja española “se da por supuesta” en las negociaciones con la distribución. Sin embargo, ese reconocimiento no siempre llega hasta quien finalmente decide la compra. El consumidor final, explicó, no dispone de toda la información necesaria para distinguir el valor añadido de una naranja española frente a otra procedente de terceros países, por lo que la elección termina condicionada, en demasiadas ocasiones, por el precio, un terreno en el que no debemos entrar a competir.

De ahí que defendiera la conveniencia de reforzar la identificación visual del origen en el punto de venta. En su opinión, el lineal constituye el gran escenario donde se libra la verdadera batalla comercial y donde la naranja española debe ser claramente reconocible. Para ello, planteó incorporar de manera mucho más visible la referencia al origen español —o, incluso, de forma más extensiva, europeo— en los envases y etiquetas, vinculándola con conceptos como proximidad, frescura, seguridad alimentaria, sostenibilidad y confianza. No se trata únicamente de vender un producto, sino de asociar esos valores a la imagen de España como proveedor de referencia para Europa.

Miguel Abril abundó en la misma idea al considerar que el reto pasa por construir una auténtica “marca España” para los cítricos. A su juicio, iniciativas individuales como las desarrolladas por algunas empresas con marcas consolidadas (como algunas de las sentadas en la mesa) aportan un indudable valor, pero no pueden sustituir una estrategia colectiva capaz de reforzar la imagen del conjunto del sector.

En este sentido, defendió que la promoción debe convertirse en un esfuerzo compartido, en el que participe toda la cadena citrícola, con el objetivo de trasladar al consumidor aquellos atributos que distinguen a la producción española: calidad organoléptica, sostenibilidad, frescura, respeto a las normas laborales y medioambientales y garantías de seguridad alimentaria.

■ **LA RECUPERACIÓN DE INTERCITRUS**

Precisamente esa necesidad de actuar conjuntamente llevó a varios de los participantes a poner en valor el papel que puede desempeñar la interprofesional Intercitrus.

Quico Peiró recordó que durante los últimos años el sector

(Pasa a la página siguiente)



Quico Peiró afirmó que España es el país que históricamente ha abierto mercados, ha impulsado las exportaciones y ha marcado la evolución de la citricultura europea, los demás operadores internacionales se han incorporado a un camino ya recorrido.



Miguel Abril rechazó identificar el liderazgo exclusivamente con el volumen exportado. Aunque Egipto o Sudáfrica hayan superado a España en toneladas comercializadas, defendió que el concepto de liderazgo va mucho más allá de un ranking de toneladas.



Antonio Alarcón defendió asumir la realidad del mercado. Sudáfrica, bien gestionada, constituye en muchos aspectos un complemento natural para el abastecimiento europeo durante los meses en los que no existe producción española.



Francisco Rodríguez recordó que el interlocutor directo de los operadores es el comprador del supermercado. Son ellos quienes deciden qué producto se adquiere, el lugar que ocupa el lineal, cómo se presenta y en qué condiciones llega al consumidor.



## “Adaptación...”

(Viene de la página anterior)

ha comenzado a recuperar parte de la cohesión perdida gracias a la reactivación de la interprofesional y a iniciativas como la campaña de promoción financiada mediante la extensión de norma que está a punto de ponerse en marcha.

A su juicio, el sector necesitaba recuperar un espacio común desde el que defender sus intereses y transmitir un mensaje coherente tanto a las administraciones como al mercado. Porque, más allá de la producción y de la comercialización, la citricultura representa también un elemento esencial del territorio mediterráneo, del paisaje y de la economía de numerosas comarcas. Esa dimensión, consideró, no siempre ha recibido el reconocimiento institucional que merece un sector que históricamente abrió mercados internacionales y contribuyó decisivamente al desarrollo exportador español.

Peiró Cañamás recordó, además, una de las características que diferencian a la citricultura de otros sectores hortofrutícolas: la enorme lentitud de sus procesos de innovación. Mientras otros cultivos pueden introducir nuevas variedades en plazos relativamente cortos, en cítricos pueden transcurrir cerca de veinte años desde el desarrollo de una nueva variedad hasta su implantación comercial. Esa circunstancia obliga, en su opinión, a acertar en las decisiones estratégicas y a planificar el futuro con una perspectiva mucho más amplia.

### ■ SERVICIO LOS 365 DÍAS DEL AÑO

El debate abordó también una cuestión cada vez más presente en las relaciones comerciales con la gran distribución: la demanda de programas de suministro durante todo el año.

Francisco Rodríguez explicó que el supermercado busca proveedores capaces de garantizar continuidad, regularidad y fiabilidad. La relación comercial ya no se limita a una campaña concreta, sino que aspira a convertirse en una colaboración estable, en la que el operador sea capaz de cubrir todas las necesidades del cliente.

Esa continuidad exige disponer de un amplio portfolio de productos y mantener un nivel constante de servicio independientemente de las circunstancias climáticas o productivas. “Hay que estar presente en el lineal con la calidad y la cantidad que el cliente necesita”, resumió.

Pero esa presencia permanente implica también una responsabilidad añadida: ofrecer un producto que incentive la repetición de compra y que en contraestación se pueda mantener los mismos estándares de calidad y servicio. Rodríguez insistió en que el sabor constituye un elemento decisivo para recuperar consumo y recordó que los operadores tienen la obligación de garantizar no sólo una buena apariencia externa, sino también una experiencia organoléptica capaz de fidelizar al consumidor.

Antonio Alarcón compartió esa visión y apuntó que uno de los próximos retos del sector pasa por evolucionar hacia programas comerciales más amplios, apoyándose cuando sea



Los operadores coincidieron en que la comercialización de cítricos no consiste exclusivamente en vender fruta. Implica gestionar programas complejos, garantizar suministros, resolver incidencias y convertirse en un socio estratégico para la distribución.



El debate puso de manifiesto que el reto ya no consiste en competir por volumen o por precio, sino en recuperar consumidores, reforzar el valor diferencial del origen español y comunicar con mayor eficacia.

necesario en producciones del hemisferio sur para mantener la relación con los retailers durante los doce meses del año. No obstante, defendió que esa estrategia debe servir para reforzar el liderazgo de los operadores españoles y no para diluir su identidad. El objetivo, afirmó, debería ser convertirse en el gestor integral de los cítricos para los supermercados europeos, ofreciendo siempre la mejor solución comercial sin perder el protagonismo de la producción nacional durante su campaña natural.

Miguel Abril introdujo un matiz importante desde la perspectiva cooperativa. Anecoop, recordó, mantiene como prioridad la defensa de la producción de sus agricultores y considera que todavía existe margen para alargar el calendario con fruta producida en España antes de recurrir a otros orígenes. Aunque reconoció que determinados clientes demandan cada vez más programas de doce meses, defendió que esa evolución no debe hacer perder de vista la necesidad de seguir potenciando la producción nacional y continuar trabajando en la mejora varietal para ampliar el calendario español.

Quico Peiró coincidió en que ambas estrategias son compatibles. A su juicio, el sector puede atender las necesidades del mercado durante todo el año sin renunciar a la prioridad que debe tener siempre la producción española, tanto por convicción empresarial como por las indiscutibles ventajas cualitativas que ofrece frente a otros orígenes.

### ■ EL SERVICIO, LA CONFIANZA Y LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Más allá del producto, los operadores reivindicaron otro de los grandes activos históricos

**La principal ventaja competitiva española no reside únicamente en la fruta, sino en el servicio que ofrecen las empresas: los operadores españoles no sólo producen y comercializan cítricos, también gestionan incidencias, responden a cambios de programación prácticamente en tiempo real y adaptan diariamente sus suministros a las necesidades de cada cadena de distribución**

**La calidad sigue siendo uno de los grandes atributos de la citricultura española, aunque cada vez resulte menos diferenciadora porque otros países también han mejorado considerablemente sus estándares productivos**

**Otro de los aspectos coincidentes fue que el sector necesita recuperar un espacio común desde el que defender sus intereses y transmitir un mensaje coherente a las administraciones y al mercado**

de la citricultura española: la confianza construida durante décadas con la distribución europea.

Antonio Alarcón recordó que las empresas españolas mantienen una relación muy estrecha con sus clientes y que esa proximidad se demuestra especialmente cuando surgen problemas. En esos momentos, señaló, los supermercados recurren a sus proveedores habituales porque conocen su capacidad de respuesta y su compromiso.

Ese vínculo constituye una ventaja competitiva difícilmente replicable por operadores situados a miles de kilómetros de los mercados europeos.

Francisco Rodríguez, por su parte, añadió que esa relación de confianza sólo puede mantenerse mediante un servicio constante, una comunicación fluida y la capacidad de responder con rapidez a las necesidades del cliente.

Los operadores coincidieron en que la comercialización de cítricos no consiste exclusivamente en vender fruta. Implica gestionar programas complejos, garantizar suministros, resolver incidencias y convertirse en un socio estratégico para la distribución.

### ■ ADAPTARSE PARA SEGUIR LIDERANDO

En la recta final del debate, Miguel Abril lanzó una de las reflexiones que más impacto causó

entre los asistentes: el sector, afirmó, tiene futuro, pero “no será para todos”.

Lejos de interpretarse como un mensaje pesimista, sus palabras pretendían poner el foco en la necesidad de adaptación. La creciente competencia internacional, la innovación tecnológica, la digitalización, la necesidad de reducir costes y las nuevas exigencias del mercado obligarán a las empresas a ganar dimensión, fortalecer sus estructuras y mejorar su capacidad de respuesta. Según explicó, cada modelo empresarial —cooperativo, familiar o respaldado por fondos de inversión— podrá recorrer ese camino de forma diferente, pero todos deberán afrontar un proceso de transformación para seguir siendo competitivos.

Francisco Rodríguez añadió otro elemento imprescindible para ese futuro: el factor humano, el talento. Garantizar el relevo generacional, incorporar nuevos perfiles profesionales y adaptarse a las nuevas tendencias de consumo serán factores determinantes para asegurar la continuidad de un sector que ha demostrado durante décadas una extraordinaria capacidad de adaptación.

### ■ CONCLUSIONES

La mesa redonda dejó un diagnóstico compartido sobre los desafíos que afronta la citricultura española, pero también un mensaje de confianza en sus posibilidades. Lejos de resignarse ante el avance de nuevos competidores, los principales operadores defendieron que España continúa siendo el gran referente europeo del sector gracias a un conjunto de fortalezas que siguen marcando la diferencia: calidad, proximidad, capacidad de servicio, seguridad alimentaria, conocimiento del mercado y una sólida relación con la distribución.

El debate puso de manifiesto que el reto ya no consiste en competir por volumen o por precio, sino en recuperar consumidores, reforzar el valor diferencial del origen español y comunicar con mayor eficacia todo aquello que distingue a la naranja producida en nuestro país. Para lograrlo será imprescindible actuar con mayor cohesión, consolidar la marca España en los mercados internacionales, fortalecer herramientas de organización colectivas como Intercitrus y mantener una apuesta decidida por la innovación, el talento y la adaptación empresarial.

Como resumió Miguel Abril, el futuro exigirá cambios y no será igual para todos. Sin embargo, el tono general de la mesa fue claramente constructivo: los operadores coincidieron en que la citricultura española dispone de los activos necesarios para seguir liderando el mercado europeo si es capaz de transformar esas fortalezas en una propuesta de valor reconocible por la distribución y, sobre todo, por el consumidor. Porque, como también quedó patente durante el debate, el gran objetivo no pasa únicamente por disputar cuota de mercado con otros orígenes, sino por conseguir que cada vez más consumidores vuelvan a incorporar la naranja a su cesta de la compra. En definitiva, por hacer una “tarta” mucho más grande sobre la que seguir construyendo el futuro del sector.



En la imagen, de izquierda a derecha, María García, Juan José Bas y Christophe Blanc. / FOTOS NEREA RODRÍGUEZ Y NERI TORRES

# Automatización, digitalización, y promoción: tres herramientas para reforzar la competitividad

► ÓSCAR ORZANCO. VALENCIA.

La transformación tecnológica de los almacenes, la digitalización de la compraventa de cosechas y una estrategia de comunicación capaz de trasladar al consumidor el valor diferencial del producto fueron identificadas como tres herramientas clave para afrontar los retos de la naranja española durante la mesa redonda "Digitalización, automatización y promoción: claves del futuro de la naranja española". Tres elementos que, aunque por sí solos no son la panacea, si pueden contribuir a proyectar un futuro más prometedor.

En el debate participaron Christophe Blanc, co-owner & general manager de Maf Roda; Juan José Bas, gerente y fundador de Naranjasyfrutas.com; y María García, CEO de Don Pawanco, quienes coincidieron en que el sector dispone de fortalezas suficientes para competir en un mercado cada vez más exigente, aunque deberá apoyarse en la innovación, la eficiencia y una mejor comunicación para consolidar su posición.

## ■ AUTOMATIZAR PARA GANAR COMPETITIVIDAD

Christophe Blanc defendió que la automatización ha dejado de ser una alternativa para convertirse en una necesidad estratégica. El responsable de Maf Roda situó el incremento de la competencia internacional —especialmente de países con costes laborales inferiores como Egipto, Marruecos o Sudáfrica— como uno de los principales motivos que obligan a acelerar la modernización de los almacenes españoles.

Según explicó, la innovación es el futuro y desarrollar la automatización pasa por incorporar soluciones adaptadas a las necesidades concretas de cada empresa, con el objetivo de optimizar procesos, reducir costes y garantizar una calidad homogénea del producto.

Blanc estructuró la estrategia tecnológica en tres grandes pilares. El primero es la productividad y la eficiencia. En este ámbito destacó el desarrollo de sistemas de precalibrado

dedicados a confecciones específicas, que permiten optimizar los costes operativos, o la robótica integrada e inteligencia artificial aplicada al encajado automático, inversiones que, aseguró Christophe Blanc, pueden amortizarse en plazos de entre dos y tres años.

El segundo pilar es la calidad. Para ello, Maf Roda ha desarrollado sistemas de visión artificial capaces de clasificar automáticamente las naranjas según diferentes categorías con mucha precisión, así como equipos que permiten medir parámetros internos como el contenido en azúcar o la acidez.

En su opinión, disponer de herramientas que permitan certificar objetivamente la calidad puede convertirse también en un argumento comercial para diferenciar la naranja española. "Ahora hay que promocionarla", indicó el responsable de la firma Maf Roda.

El tercer eje es la reducción de costes mediante herramientas de análisis de datos y plataformas que permiten conocer la productividad de las líneas e incluso calcular el coste de cada confección utilizando inteligencia artificial.

Durante el debate también se abordó uno de los principales problemas que afectan actualmente a los almacenes: la disponibilidad de mano de obra. Sobre este aspecto, Blanc señaló que la escasez de mano de obra y el absentismo laboral están impulsando la demanda de soluciones automatizadas.

Como ejemplo, explicó el caso de una instalación de precalibrado de cítricos completamente automatizada mediante vehículos autónomos (AGV), capaz de procesar hasta 50 toneladas por hora de naranjas con únicamente cinco operarios, frente a las aproximadamente treinta personas que anteriormente requería una línea similar.

Aun así, descartó un escenario de almacenes completamente deshumanizados. A su juicio, el objetivo no consiste en sustituir totalmente a las personas, sino en destinar los recursos humanos a tareas de mayor responsabilidad mientras las operaciones



Christophe Blanc.



Juan José Bas.



María García.

más repetitivas quedan en manos de la automatización.

## ■ DIGITALIZAR LA VENTA DE COSECHAS

El segundo bloque de la mesa se centró en la digitalización comercial enfocada a los productores y la venta de sus cosechas. En este sentido, Juan José Bas, gerente y fundador de Naranjasyfrutas.com, defendió que el productor necesita obtener una rentabilidad adecuada para seguir cultivando naranjas y recordó que toda la cadena depende, en última instancia, de la viabilidad

económica del agricultor. Desde esta perspectiva, explicó que la digitalización de la venta de cosechas constituye un paso que el sector debería asumir con normalidad.

Comparó esta evolución con otros mercados, donde la compraventa de viviendas o vehículos se desarrolla de forma habitual a través de plataformas digitales, mientras que buena parte de las cosechas continúa comercializándose mediante canales tradicionales.

La plataforma Naranjasyfrutas.com pretende precisamente conectar de forma directa a productores y operadores comerciales, facilitando que las explotaciones puedan anunciar gratuitamente sus cosechas mediante un procedimiento sencillo y accesible.

Según explicó Bas, esta mayor visibilidad beneficia tanto al agricultor, que amplía el número de posibles compradores, como a los operadores comerciales, que pueden localizar con mayor facilidad las producciones que necesitan cada campaña.

La experiencia acumulada por esta plataforma permite también conocer las tendencias de búsqueda de los compradores. Juan José Bas avanzó que el informe anual que publicará la empresa refleja que las búsquedas de cosechas de naranja siguen superando a las de mandarina.

Entre las variedades más demandadas aparecen Navelina, Navel Late y Valencia Late, junto a Clemenules, lo que, a su juicio, demuestra que el comercio mantiene un elevado interés por la naranja.

El responsable de la plataforma consideró que facilitar el encuentro entre oferta y demanda puede contribuir a mejorar el funcionamiento del mercado y evitar situaciones en las que existan productores con fruta disponible y compradores interesados que no llegan a encontrarse.

## ■ COMUNICAR EL VALOR DIFERENCIAL

La tercera gran herramienta analizada en la mesa redonda fue la comunicación. María García,

CEO de Don Pawanco, defendió que el sector naranjero español dispone de atributos suficientes para diferenciarse, pero necesita trasladarlos al consumidor mediante una estrategia continuada de promoción.

La responsable de la firma puso el foco en el valor del producto e identificó tres grandes fortalezas sobre las que construir ese relato: la calidad, el origen y las garantías que ofrece la producción de naranja europea. En su opinión, competir únicamente en precio supone renunciar precisamente a aquellos elementos que aportan mayor valor al producto.

La especialista recordó, además, que la comunicación actúa directamente sobre la demanda y condiciona las decisiones de compra del consumidor. Por ello insistió en la necesidad de que el origen de la fruta sea perfectamente identificable en el punto de venta, evitando que el consumidor perciba todas las naranjas como un producto indiferenciado. Y este sentido, indicó que comunicar permite hacer visible la proximidad, la calidad y la frescura del producto español. "Hay que lograr que el consumidor identifique y demande naranja de España o naranja de Europa", indicó la CEO de la agencia Don Pawanco.

María García defendió abandonar definitivamente la consideración de la naranja como un simple *commodity*. A su juicio, el contexto actual ofrece una oportunidad inédita, ya que los consumidores muestran una creciente preocupación por el origen de los alimentos, la alimentación saludable y la sostenibilidad, antes que por el precio. En este escenario, propuso construir un posicionamiento basado fundamentalmente en tres conceptos: la calidad como realidad, el origen como privilegio y elemento diferenciador y el cumplimiento de la normativa europea como garantía adicional de seguridad alimentaria.

Asimismo, insistió en la importancia de utilizar todas las herramientas disponibles para trasladar esos valores al consumidor. Entre ellas citó las campañas de comunicación, las redes sociales, el punto de venta, el diseño del envase o las nuevas posibilidades que ofrecen elementos como los códigos QR para ampliar la información disponible sobre el producto.

"El sector va encaminado a realizar una campaña de comunicación potente gracias a la unidad y al corporativismo", indicó María García. Y en su opinión, dotar a la naranja española de identidad propia permitirá generar fidelidad y reforzar el vínculo del consumidor con el producto.

Durante la mesa, la responsable de Don Pawanco señaló que la comunicación debe entenderse como una inversión de largo recorrido, y comparó este proceso con el propio cultivo agrícola: primero se planta, después se cuida y finalmente se recoge la cosecha. Por ello consideró que las primeras iniciativas impulsadas desde la interprofesional Intercitrus constituyen un paso positivo que debe mantenerse en el tiempo mediante una estrategia estable y coordinada.

A su juicio, la unidad del sector será un elemento imprescindible para construir un mensaje sólido y coherente capaz de trasladar al consumidor el valor diferencial de la naranja española.







# CATsystem®

## El primer sistema de Control Automático de los Tratamientos postcosecha.

CATsystem®, cuyo desarrollo se inició en 2017, es el primer sistema de Control Automático de los Tratamientos fungicidas del mundo. Permite mantener constante la concentración de fungicidas, desinfectantes y aditivos alimentarios en los caldos de tratamientos postcosecha, dentro de un rango de valores definido.

Durante la postcosecha, una concentración insuficiente de fungicida puede provocar la aparición de pudrición, mientras que un exceso puede hacer superar los Límites Máximos de Residuos legalmente establecidos o los niveles aún más exigentes impuestos por los distribuidores.

Gracias a CATsystem®, se pueden mantener constantes las concentraciones fungicidas, realizando análisis y correcciones del caldo de tratamiento en tiempo real.

**No existe ningún sistema similar en el mercado.** CATsystem® es, por tanto, una innovación disruptiva en la aplicación de tratamientos postcosecha.



[www.citrosol.com](http://www.citrosol.com)  

