

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y COORDINACIÓN RELACIONAL ENTRE STAKEHOLDERS DEL CLUSTER DE FRUTAS DULCES EN LA REGIÓN LLEIDA-HUESCA, ESPAÑA¹

Mallada Martínez, Carolina²
Colom Gorgues, Antonio³

Recibido: 02-08-2009

Revisado: 31-01-2010

Aceptado: 15-02-2010

RESUMEN

La Región Frutícola de Lleida-Huesca es la principal zona de producción de frutas dulces de España (manzana, pera, melocotón y nectarina), además de ser una de las más importantes de Europa, donde se han desarrollado diferentes tipos de industrias que actualmente se observan estructurando un cúmulo empresarial. El objetivo de este trabajo es analizar el *Cluster* de Frutas Dulces de Lleida-Huesca y los elementos que intervienen en las interrelaciones entre los grupos de interés (*stakeholders*). Se realizaron entrevistas a expertos y encuestas a procesadoras, cuya información ha permitido caracterizar el *cluster* y las empresas, así como los elementos que determinan la Calidad de la Relación entre dichas empresas y grupos. Para el análisis de las interrelaciones se ha tomado como punto focal las Centrales Frutícolas o Procesadoras, unidad fundamental en la dinámica operativa, funcional y económica de la cadena de suministros de frutas. Se midió la Calidad de la Relación y sus respectivas variables (Confianza, Compromiso y Satisfacción) entre la Central Procesadora y sus principales grupos de interés (Productor-Proveedor-Cliente). Esto ha permitido llegar a la conclusión de que la estructura del *Cluster* favorece a la organización de la producción, comercialización, desarrollo de investigaciones tecnológicas y socioeconómicas, etc. Asimismo, facilita el acceso a la información, a la tecnología, a la entrada a nuevos mercados (especialmente exportación a países emergentes en Asia), a las ayudas tanto financieras (para la producción, el comercio, etc.) como para la mejora tecnológica e innovación a través de I+D y la coordinación entre los grupos.

Palabras clave: *cluster* de frutas dulces, grupos de interés, interrelaciones, región frutícola Lleida-Huesca, España.

1 El presente trabajo es una síntesis del núcleo fundamental de la tesis presentada por la primera autora del artículo en el CIHEAM de Zaragoza, como requisito para obtener el grado de *Máster of Science*.

2 Master of Science (Instituto Agronómico del Mediterráneo de Zaragoza, CIHEAM.Z, España); Ingeniera Agrónoma (Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Agrarias San Lorenzo, Paraguay). Técnica de la Dirección General de Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Paraguay (Asunción, Paraguay). **Dirección postal:** Escuela Manuel Gondra, 1740 casi Magallanes-Barrio San Vicente Asunción, Paraguay. **Teléfono-Fax:** +595-21333030; **e-mail:** carolina.mallada@hotmail.com

3 Doctor Ingeniero Agrónomo (Universidad Politécnica de Cataluña, UPC, España); Máster en Marketing (Universidad Politécnica de Madrid, UPM, España); Diplomado en Comercialización de Frutas y Hortalizas (Universidad de California, Davis, EE.UU.); Ingeniero Técnico en Hortofruticultura y Jardinería, y en Explotaciones Agropecuarias (UPC, España); Diplomado Forestal (UPC, España); Diplomado en CEPADE (UPM, España); EuroIngeniero (Federación Europea de Asociaciones Nacionales de Ingenieros, FEANI). Profesor de Marketing, Desarrollo Rural y Economía de la Empresa Agroalimentaria en la ETSEA-Universidad de Lleida. **Dirección postal:** Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria (ETSEA), Universidad de Lleida, España. Av. Rovira Roure, 191; E-25198. Lleida, España. **Teléfono:** +34-973702812. **Fax:** +34-973238264; **e-mail:** antonio_colom@hotmail.com

ABSTRACT

Lleida-Huesca Tree Fruit Region is the main production area of tree fruit: apples, pears and peaches in Spain, besides being considered one of the most important in Europe. Around the fruits it has developed different types of industries, which has now becomes a Cluster of Tree Fruit. The aim of this paper is to analyze the Tree Fruit Cluster of the Region Lleida-Huesca and the components involved in the inter-relationships between the interest groups (stakeholders). To achieve this objective, there have been designed surveys and interviews with experts and processing company managers, which allowed information to characterize the industries and companies, as well as the elements that determine the Quality of the Relationship between the companies and groups. For the analysis of interactions, Processing Companies are taken as the central focal point, which are considered as the fundamental unit operating in the operative, functional and economic dynamics of the supply chain of fruits. It has been measured the Quality of the Relationship and their variables (Confidence, Compromise and Satisfaction) between the Processor and its main stakeholders (Producer-Producer-Client). This leads to the conclusion that the structure of the Cluster of Tree Fruit in the Region Lleida-Huesca it favors the organization of production, marketing application, technological and socio-economical research and development, etc. It facilitates access to information, technology, the opportunities of new markets (especially export actions to emerging countries), to financial aids (for production, trade, etc.), and aids for the technological improvement and innovation through R&D, and coordination between the groups.

Key words: tree fruit cluster, stakeholders, inter-relationship, tree fruit region of Lleida-Huesca, Spain.

RÉSUMÉ

La région d'arboriculture fruitière de Lleida-Huesca est la principale zone de production de fruits de l'Espagne : pomme, poire et pêche, et est considérée comme l'une des plus importantes d'Europe. Autour des fruits se sont développés différents types d'industries, qui sont maintenant devenues un Cluster (conglomérat) des Fruits. L'objectif de ce travail est d'analyser ce Cluster de Fruits de la région de Lleida-Huesca et les composants impliqués dans les relations entre les parties prenantes (« *stakeholders* »). Pour atteindre cet objectif, ont été menées des enquêtes et des entretiens avec des experts auprès des entreprises processeurs, ce qui a permis de caractériser l'information des industries et des entreprises, ainsi que les éléments qui déterminent la Qualité de la Relation entre les entreprises et les groupes. Pour l'analyse des interactions, on a pris comme point focal les Centrales Processeurs, qui sont considérées comme l'unité fondamentale dans la dynamique opérative, fonctionnelle et économique, de la chaîne d'approvisionnement des fruits. On a mesuré la Qualité de la Relation et ses variables respectives (la Confiance, l'Engagement et la Satisfaction), entre le Processeur et ses principales parties prenantes (Producteur-Fournisseur-Client). Cela conduit à la conclusion selon laquelle la structure du *Cluster* (conglomérat) des Fruits : pomme, poire et pêche de la Région de Lleida-Huesca favorise l'organisation de la production, de la commercialisation, du développement de recherches technologiques et socio-économiques, etc. Il facilite l'accès à l'information, la technologie, l'entrée sur de nouveaux marchés (en particulier à l'exportation vers les pays émergents) ainsi qu'à l'aide financière (pour la production, le commerce, etc.) et à l'amélioration technologique et l'innovation grâce à la R&D et la coordination entre les groupes.

Mots-clé : cluster (conglomérat) des fruits, parties prenantes, interrelations, région fruitière de Lleida-Huesca, Espagne.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se presenta como síntesis de una Tesis *Master of Science* presentada en el Centro Internacional de Altos Estudios Mediterráneos de Zaragoza (CIHEAM.Z, España). Se trata de un proyecto de investigación propuesto por el Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales de la Universidad de Lleida, con el cual se efectúa un estudio y análisis de la estructura y la coordinación relacional entre las empresas y grupos, y en general las organizaciones, involucradas en la cadena de suministros de la fruta dulce: manzano, peral y

melocotonero (que incluye también la producción de nectarinas) en la Región Frutícola de Lleida-Huesca. Dicha región es la principal zona de producción de frutas dulces de España, además de ser una de las más importantes de Europa.

Un aspecto muy interesante es el proceso de evolución por el cual ha pasado el sector frutícola de dicha región, donde la misma área de producción frutal ha sido el motor generador de múltiples cambios. A partir de la iniciativa de los productores de fruta van surgiendo cooperativas, otros tipos de sociedades y asociaciones en general, para mejorar y optimizar las condicio-

nes de organización de la producción y la comercialización, y sus resultados. A lo largo del tiempo y, desde las décadas de 1950 y 1960, el desarrollo de una dinámica relacional y de acumulación empresarial a lo largo y ancho del sector ha sido motivo de la aparición de centros de procesamiento y distribución, del desarrollo de la industria del frío y conservación, de la industria de proveedores de envases y embalajes, de empresas y centros de asesoría, de la industria de transformación de frutas (troceados, almibares, zumos, concentrados, cremogenados, etc.), de las industrias de materias primas y auxiliares diversas (fertilizantes, productos fitosanitarios, herbicidas, productos hormonales, etc.), así como el interés de administraciones públicas y entes asociativos profesionales e interprofesionales en lograr unas buenas prácticas, unos buenos fines y beneficios para los sectores implicados y las empresas y grupos.

El núcleo y enfoque importante de este trabajo es estudiar, analizar e interpretar la formación natural de la acumulación o agrupamiento de empresas e instituciones en el *Cluster* de la Fruta dulce de la Región de Lleida-Huesca, su estructuración y caracterización. También persigue estudiar analizar e interpretar los aspectos relacionales que inciden en la dinámica competitiva de empresas y grupos, intentando ver cómo todo ello se materializa en una dinámica de mejora del sector.

El objetivo general del presente trabajo es estudiar y analizar el *cluster* de frutas dulces (manzana, pera, melocotón y nectarina) de la Región Frutícola Lleida-Huesca (España) y los elementos relacionales entre los grupos de interés (*stakeholders*). Específicamente, se trataba de: i) analizar y caracterizar el sector de frutas dulces (manzana, pera, melocotón y nectarina) de la Región Lleida-Huesca, sobre los escenarios español y europeo; ii) identificar y establecer la estructura del *cluster* de frutas dulces de la Región Lleida-Huesca; y iii) analizar los elementos relacionales entre los grupos de interés (*stakeholders*), tomando como punto focal a las empresas procesadoras⁴.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA DE CLUSTER, STAKEHOLDERS Y ASPECTOS RELACIONALES

El concepto de *cluster* se viene utilizando ya desde la década de 1980 y fue adquiriendo cada vez mayor rele-

vancia a partir de la publicación «*Cluster and the new economics of competition*» de Michael Porter en 1998. En esa publicación define a los *clusters* como «concentraciones geográficas de empresas e instituciones que interconectan entre sí (proveedores de servicios, suministradores especializados, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales, etc.) pertenecientes a un campo o sector determinado, unidos por rasgos comunes y complementarias entre sí, favoreciendo la mejora de la productividad, el desarrollo de innovaciones, entre otras» (Porter, 1998a).

El *cluster*, aparte de ser una manera de organizar la cadena de valor, influencia el desarrollo local; es además un factor relevante de éxito económico de una región o nación y se constituye en uno de los desafíos a los que se deben enfrentar las empresas. Por ello los estudios y análisis realizados hasta hoy se enfocan en tratar de entender la conformación y funcionamiento de los mismos, como también permiten identificar la manera en que se relacionan los diferentes eslabones y la conducta de intercambio socioeconómico productivo y comercial (Vera Garnica, 2006; Cannon y Perreault, 1999).

Al respecto, para facilitar el estudio del *cluster* de frutas dulces, la definición de Porter (1998a, 1998b) se ha dividido en dos conceptos:

- El primero, de concentración geográfica: ligado al desarrollo local, a la proximidad de las empresas, la importancia del territorio y las externalidades que generan la concentración de actividades.
- El segundo, como concepto de interconexión de empresas e instituciones, el cual se refiere a la interdependencia, relaciones e importancia de las interacciones (verticales y horizontales) a fin de aprovechar las capacidades, las sinergias, ampliar horizontes, etc. (Vera Garnica, 2006).

En el caso objeto de estudio, la «concentración geográfica» se da en la región frutera Lleida-Huesca, ubicada en la cuenca del Río Ebro; las cuencas del Cinca, Segre y Noguera Ribagorzana, así como en el ámbito de una serie de canalizaciones de agua (Canal de Aragón y Cataluña (Canal de Piñana, Canal de Urgel y otros) que forman la red de riego de la región, que está actualmente ampliándose (Canal Segarra-Garrigues, etc.).

La producción de frutas dulces se inició en la década de 1950⁵, siendo una alternativa para la producción

4 Empresas procesadoras: en este trabajo son denominadas así aquellas empresas que se dedican a adicionarle valor a las frutas, ya sea para su venta en fresco o procesado; considerando como tales tanto a Sociedades Cooperativas (de 1º y 2º grado), Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), Sociedades Anónimas (SA) y Sociedades Limitadas (SL).

5 La producción se inicia en la zona de Lleida; posteriormente la superficie de cultivo se expande a las comarcas circundantes; es a partir de 1960 que, gracias a las aportaciones e influencia de Francia e Italia, las plantaciones acentuaron su rendimiento. Ya en las últimas décadas (1990-2000) se ha producido una renovación de las plantaciones, así como la introducción de nuevas variedades y de tecnologías (Ruiz Ric, 2000).

agrícola, que a pesar de las limitaciones edafoclimáticas que posee dicha zona, se pudo superar las dificultades mediante la red de canales y acequias y la introducción de tecnología (análisis de suelos, porta injertos, variedades resistentes, sistemas de protección antigranizo y antiheladas, etc.), generando una gran riqueza en la zona (Ruiz Ric, 2000).

La concentración de las actividades de la región frutera Lleida-Huesca genera externalidades⁶ que constituyen los principales factores de expulsión o atracción y derivan de la interacción de las empresas con el mercado y con las entidades que se encuentran por encima y por debajo de la cadena; es decir, *empresas e instituciones que se interconectan entre sí* (según el concepto de Porter), generando demandas, ofertas y costes. En relación con estos costes, en investigaciones recientes se da mayor énfasis a los considerados como costes relacionales⁷, centrándose en el estudio de los elementos que influyen en la calidad de la relación y la importancia de los factores determinantes de una relación (Vera Garnica 2006; Bavorova y Hockmann, 2008). Por tanto, la economía está cada vez más influenciada por el papel de las redes relacionales, es decir, por el hecho de establecer redes de relaciones que van más allá de las fronteras tradicionales de la organización (McVea y Freeman, 2001), donde la competitividad y la estabilidad en el mercado de una empresa dependerá de su capacidad de gestión para integrarse a una cadena de suministro (*Supply Chain o SC*) o a redes de interrelaciones con otras empresas, para así favorecer la cooperación y capturar las sinergias entre las mismas (Lambert y Cooper, 2000; Adandaleeb, 1996; Vera Garnica 2006).

De ahí que en los últimos años se ha reconocido la necesidad de invertir en las relaciones entre los diferentes componentes de la cadena de suministro, con el

fin de beneficiar las vinculaciones entre los *stakeholders* (grupos de interés) y proteger los negocios (Bavorova y Hockmann, 2008; Vera Garnica 2006).

Esta es la razón por la cual este estudio hace hincapié en el segundo concepto de la definición de Porter (1998a) «*interconexión de empresas*», pues se considera que las interrelaciones son uno de los activos intangibles más importantes de las empresas, que favorecen la conformación de un *cluster* y pueden llegar con un nivel óptimo relacional y obtener beneficios mutuos todos los entes integrantes.

Ahora bien, el *Cluster* de Frutas dulces de la Región Lleida-Huesca es una compleja red de empresas de diferentes tamaños y actividades (productores, acopiadores-conservadores-comercializadores, transformadores primarios y secundarios, distribuidores, empresas proveedoras de *inputs*, *consultings* especializados y técnicos asesores, centros e instituciones de investigación, administraciones públicas, etc.), formado por un triple núcleo o tres ejes principales: producción, procesamiento o transformación y comercialización, de los cuales para el análisis de las interrelaciones se realiza desde el sector procesador⁸.

Para ello se partió de la Teoría de grupos de interés (*stakeholders*), a saber, «*cualquier grupo o individuo que influye o puede afectar o es afectado para el logro de los objetivos de la organización*», publicada por primera vez por Edward Freeman en 1984 (Freeman *et al.*, 2004; Donaldson y Preston, 1995).

La intención inicial de Freeman fue la de ofrecer un enfoque pragmático e instar a las empresas a ser conscientes de las partes interesadas, entenderlas y gestionar estrategias que permitan identificar quiénes son, qué quieren y cómo van a tratar de conseguirlo; es decir, ayudar a establecer un modelo relacional desde el punto de vista de que los grupos de interés son parte de una red única y que la coherencia y el equilibrio en las relaciones son esenciales para una organización (Laplume *et al.*, 2008; Yau *et al.*, 2007; Post *et al.*, 2002; Freeman, 1999; Frooman 1999).

Según Donaldson y Preston, 1995; Yau *et al.*, 2007; Laplume *et al.*, 2008, esta teoría es utilizada generalmente para fines:

1. *Descriptivos*, pues ayuda a explicar y predecir el comportamiento, características, naturaleza y estrategias de gestión de una empresa;

6 Efectos externos tanto positivos como negativos que influyen o pueden influir en la demanda de los productos, costes de transporte y comercialización, creando fuerzas centrifugas y centrípetas, cuyo balance depende de las características de la industria en estudio y de qué tan fuertes son las vinculaciones o interacciones entre las industrias (Venables, 1996).

7 Denominado como costes de transacción o costes de negociación en muchos trabajos de investigación; teniendo en cuenta que el concepto de coste es lo que se consume o cuesta en realizar una actividad y que el nombre que se le dé, depende de la política de la empresa o del investigador. Por tanto, en este trabajo se denominarán costes relacionales o costes de inversión relacional, a aquellos en los cuales una empresa incurre al construir, desarrollar y mantener sus relaciones comerciales con proveedores, clientes, competidores, etc., en términos de tiempo, ineficiencias, desconfianza, información asimétrica, resolución de conflictos, etc.

8 Se entiende como el sector que realiza la manipulación de la fruta, es decir, clasificación, limpieza, conservación, empaquetado y/o procesamiento, ya sea para su venta en fresco o procesado.

2. *Instrumentales*, vinculados con el desempeño de la organización para establecer la estructura, identificar las conexiones o la falta de ellas entre la gestión y el logro de los objetivos;

3. *Normativos*, para identificar e interpretar la moral o la filosofía, y directrices del funcionamiento y gestión de la empresa; y

4. *Gerenciales*, para recomendar actitudes, estructuras y prácticas, permitiendo aproximar a los grupos de interés (*stakeholders*) y pudiendo tomar decisiones acerca de los objetivos.

Para Laplume *et al.*, (2008) y Mitchell *et al.*,¹ (1997), la citada teoría se implementa en el ámbito de la gestión estratégica, para convertirse luego en una teoría de organización y ética de la empresa. Uno de los problemas centrales de la misma ha sido la confusión sobre su naturaleza y finalidad, además de ser una de las definiciones más amplias de la literatura, razón por la cual presenta limitaciones para su aplicación en este estudio:

- Primero, al referirse a «*grupos o individuos que influyen*» se refiere tanto a los participantes internos como externos a la empresa y, en este trabajo sólo se analizarán los grupos de interés externos a las empresas procesadoras. Por tanto, como lo expresan Friedman y Miles (2002), sólo se tendrán en cuenta las relaciones necesarias para la organización que sean consideradas para o con grupos o individuos legítimos interesados, es decir, las que se considera tienen mayor influencia en la misma.

- Segundo, «*grupos o individuos que pueden influir*», pudiendo ser estos agentes esporádicos e incluso el entorno natural. En general, se califican como potenciales interesados, que no necesariamente forman parte directa de un *cluster*, pero sin embargo, son considerados como grupos de interés (Mitchell *et al.*, 1997).

- Tercero, según lo expresado por Roloff (2008), aunque la teoría hace énfasis en el análisis del entorno, la comunicación, la colaboración entre los grupos, «*no tiene suficientemente en cuenta lo que sucede en las relaciones mismas*»; la mayoría de investigadores examinan las redes de múltiples interesados desde un enfoque de participación democrática, siendo esto último una de las limitaciones más importantes.

Este estudio adoptó la denominación de grupos de interés (*stakeholders*) al referirse a los componentes del *cluster*, complementándose con otras investigaciones para el análisis de los elementos relacionales entre los Procesadores de frutas dulces y los Productores, Proveedores y Clientes. La importancia de las interrelaciones entre grupos de interés (*stakeholders*) radica en que son fuentes de ventajas competitivas origi-

nadas a partir de las sinergias, los múltiples nexos y por los factores endógenos.

Otro punto a resaltar del por qué de su estudio es que estas interrelaciones son generadoras de costes relacionales⁹, en términos de tiempo, ineficiencia, desconfianza, resolución de conflictos, etc. (Porter 1998a; Bavorova y Hockmann, 2008). Por su parte Gummersson (1987), considera que las relaciones y las interrelaciones son más duraderas que los productos o que la lealtad a las marcas, y es parte de la percepción de calidad de los clientes. Por lo anterior, el gestionar y desarrollar las relaciones estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes constituyen los nuevos desafíos a los que se enfrentan las empresas, debido a que hoy en día ya no compiten como entidades independientes sino a través de la optimización de los vínculos que se crean al integrarse a la cadena de suministro (Vera Garnica, 2006; Lambert y Cooper, 2000).

Andaleeb (1996) sugiere que una empresa establece una relación con otra porque necesita a la otra empresa para lograr los objetivos deseados (expandirse o mantenerse en el mercado, etc.). Esto impulsa a los grupos de interés (*stakeholders*) a desarrollar vínculos o alianzas estratégicas a largo plazo donde ambas partes se benefician, es decir, una relación de gana-gana, convirtiéndose el mantenimiento de dichas relaciones en un fin valioso en sí mismo (Lambert y Cooper, 2000).

Estos vínculos, a los cuales también se les llama interrelaciones, se caracterizan por poseer los siguientes atributos o factores determinantes: objetivos compartidos, nivel de retorno de inversiones, coordinación, resolución conjunta de conflictos, compromiso, satisfacción, confianza, entre otros (Naundé y Buttle, 2000; Magistris y Gracia, 2008).

Dado que este trabajo se enfoca para analizar estas interrelaciones entre los grupos de interés, se destaca lo siguiente:

- Para el análisis se parte del procesador o transformador¹⁰, debido a que éste es el punto intermedio de la cadena de valor de un producto donde convergen los demás grupos de interés o como lo expresan Friedman y Miles (2002), aquellos grupos o individuos que tienen mayor influencia en la misma (productores, proveedores, clientes).

9 No se pretende hacer un análisis de costes relacionales o un análisis de sensibilidad, ni tampoco intentar cuantificar en valor monetario la incidencia en la empresa de los factores determinantes en las relaciones; sino más bien destacar que los factores representan un coste para la empresa y por lo cual deben ser tenidos en cuenta.

10 Procesador o transformador: denominado a aquel que realiza la manipulación de las frutas, es decir, las actividades de limpieza, clasificación y empaque.

• Con base en lo sugerido por los expertos se realizó el análisis de cada caso¹¹ por separado debido a que los intereses y actividades son diferentes para cada grupo y/o empresa.

3. CONTEXTO TEÓRICO SOBRE LAS INTERRELACIONES ENTRE STAKEHOLDERS. CALIDAD DE LA RELACIÓN Y SUBVARIABLES DEFINITORIAS. HIPÓTESIS PLANTEADAS

Un concepto clave utilizado en este trabajo es la *Calidad de la Relación*. En la literatura la calidad de la relación se ha definido de diversas maneras: «medida en que el canal de relación es estable y saludable» (Lai et al., 2008); como «el grado de conveniencia que tiene una relación para un grupo de interés (stakeholders) a la hora de satisfacer sus necesidades» (Moliner et al., 2008), o como «la habilidad para reducir las incertidumbres mediante la confianza en la integridad de los diferentes grupos de interés y confianza en el futuro, ya que en el pasado hubo buen rendimiento» (Naundé y Buttle, 2000).

Otros investigadores coinciden en que la calidad de la relación es «un constructo de nivel superior constituido de distintos componentes o dimensiones relacionados entre sí», entre los cuales se encuentran la adaptación, la comunicación, la cooperación, el compromiso, la satisfacción, la confianza, etc. (Bejou et al., 1996; Bejou, 1997; Magistris y Gracia, 2008; Ulaga, 2003; Bavorova y Hockmann, 2008).

Teniendo en cuenta que ésta calidad de relación representa el cimiento sobre el cual se llevan a cabo las tareas básicas de gestión, contribuye a crear vínculos estables y duraderos, además de tener un efecto positivo sobre el rendimiento de la empresa y asegurar la calidad del producto o productos del *cluster* (Naundé y Buttle, 2000; Bejou, 1997; Magistris y Gracia, 2008; Lai et al., 2008). Por ello se hace importante estudiar y analizar lo que sucede en las relaciones mismas.

Por tanto, dado el marco de la concepción multidimensional de la calidad de relación empleada por los investigadores (Bejou et al., 1996; Bejou, 1997; Magistris y Gracia, 2008; Ulaga, 2003; Bavorova y Hockmann, 2008), es de suponer que la *Calidad de la Relación* o de las *Interrelaciones* entre los grupos de interés (*stakeholders*) del *Cluster* de frutas dulces de la Región Lleida-Huesca está determinado por tres dimensiones o variables: la *Confianza*, el *Compromiso* y la *Satisfacción*.

A través de la exploración de la literatura y la aplicación argumentada sobre la base del pretendido análisis relacional inter-stakeholders en este trabajo, lleva a plantear:

Hipótesis 1: la calidad de la relación entre los diferentes grupos (procesador-productor, procesador-proveedor y procesador-cliente) se construye con los componentes de confianza, compromiso y satisfacción; y la correlación es positiva.

- Sobre la Confianza:

Algunos autores consideran que «la confianza está vinculada a rasgos de la personalidad individual de cada persona». Lee et al. (2007) explican que el significado de confianza no puede ser extrapolado del contexto de relaciones interpersonales al de una organización, debido a que la interrelación entre grupos de interés (*stakeholders*) se da a través de la gestión de redes. Por tanto, la diferenciación entre los conceptos de *confianza interpersonal* y *confianza inter-organización*, radica en que este último es considerado como «el grado de confianza depositado en la organización por los grupos de interés» (Ándaleeb, 1996; Moliner et al., 2008; Zaheer et al., 1998).

Aunque para Free (2008) «un fenómeno complejo como la confianza no puede ser universalmente definido para adaptarse a cualquier propósito teórico, debiendo ser elaborado para adaptarse a las cuestiones específicas de la investigación y estudio que se pretende realizar» (Cambra-Fierro y Polo-Redondo, 2008; Free, 2008; Zaheer et al., 1998).

El concepto de confianza se ha definido de diversas maneras (Cambra-Fierro y Polo-Redondo, 2008; Johnston et al., 2004; Mouzas et al., 2007; Moliner et al., 2008): se considera como «la creencia de que una relación es tan importante como para merecer un máximo de esfuerzo en su mantenimiento, es un sentido de lealtad y apego entre los diferentes grupos de o intercambio». Estos autores la consideran también como «una creencia positiva, actitud, o expectativa de una parte en relación con la probabilidad de que la acción o los resultados de otro será satisfactorio»; o como «la convicción entre grupos de interés (*stakeholders*) de que la toma de decisiones y las acciones llevadas a cabo resulten beneficiosas para ambos o mutuamente».

Más recientemente Free (2008), consigna que la confianza constituye uno de los componentes intrínsecos de las interrelaciones y la define como «la voluntad de una de las partes a ser vulnerables a las acciones de otra parte sobre la base de la expectativa de que el otro llevará a cabo una acciones beneficiosas para ambos con independencia de la capacidad para supervisar o controlar esa otra parte».

Esta confianza, considerada como elemento clave de la calidad de interrelación entre grupos de interés (*stakeholders*) y para el desarrollo sostenible de los *clus-*

11 Por "Caso" se denomina a la relación procesador-productor, la relación procesador-proveedor y a la relación procesador-cliente.

ter, normalmente se establece a través del tiempo y después de varias transacciones satisfactorias, como resultado del cumplimiento de los compromisos y el mantenimiento de las promesas. Además, permite minimizar la incertidumbre y los costes relacionales, mejorar la calidad de los servicios y de la organización, garantizar el mantenimiento y el cumplimiento de las promesas y las relaciones, además de actuar como barreras de salida (Cannon y Perrault; 1999; Free, 2008; Magistris y Gracia, 2008; Moliner *et al.*, 2008).

Con base en lo expuesto y teniendo en cuenta lo consignado por Free (2008) «*la definición de confianza debe ser elaborada para adaptarse a las cuestiones específicas de la investigación y estudio que se pretende realizar*». Por consiguiente se proponen:

Hipótesis 2: la confianza está relacionada con las siguientes subvariables:

Relaciones	Subvariables
Procesador-Productor Procesador-Proveedor Procesador-Cliente	• Nivel de Fiabilidad ¹²
	• Años de relación
	• Nivel de confianza
	• Acuerdos de palabra

- Sobre el Compromiso:

Varios autores (Andaleeb, 1996; Lai *et al.*, 2008; Magistris y Gracia, 2008; Mouzas *et al.*, 2007; Ulaga, 2003; Moliner *et al.*, 2008) hacen referencia a que el término *Compromiso* se asocia al cumplimiento de las promesas, siendo la definición más ampliamente utilizada la que sigue: «*un componente duradero o un deseo permanente de invertir en una relación, dada la creencia de que dicha relación es equivalente al esfuerzo para ser mantenidos*». Asimismo, consideran que «*el compromiso y la confianza son elementos indivisibles que llevan a la eficiencia, a la productividad y a la eficacia de la relación*»; es decir, dimensiones o componentes que forman parte de la calidad de la relación e implica «*orientar la relación en el largo plazo y en la voluntad de hacer sacrificios en el corto plazo para darse los beneficios en el largo plazo*» (Mouzas *et al.*, 2007; Ulaga, 2003; Moliner *et al.*, 2008).

Por tanto, con base en la definición de compromiso «*deseo permanente de invertir en una relación, dada la creencia de que dicha relación al esfuerzo para ser mantenidos*», se propone:

Hipótesis 3: el compromiso entre los casos de relación está positivamente relacionado con las siguientes subvariables:

12 Grado de control que realiza el procesador ya sea al momento de recepción de frutas, de productos de los proveedores o de las condiciones contractuales establecidas con los clientes.

Relaciones	Subvariables
Procesador-Productor Procesador-Proveedor Procesador-Cliente	• Nivel de compromiso para la procesadora
	• Adecuarse a los requisitos de la procesadora
	• Adecuarse a los requisitos de calidad de la procesadora
	• Desarrollo de actividades de cooperación
	• Años de relación

- Sobre la Satisfacción:

En la mayoría de la literatura encontrada el concepto de satisfacción más bien es analizado desde el punto de vista del consumidor y poco enfocado desde la interrelación entre grupos de interés (*stakeholders*) o entre los participantes de la cadena de suministro. A fin de facilitar su análisis, se entiende por satisfacción como «*el balance de la comparación entre el resultado y las expectativas¹³, que está en función de la percepción de las contribuciones de los diferentes grupos de interés (stakeholders) en el rendimiento de los resultados*»; siendo éstos condiciones necesarias pero no suficientes para el desarrollo y mantenimiento de la misma (Moliner *et al.*, 2008; Andaleeb, 1996; Ulaga, 2003).

Al igual que la confianza, esta dimensión se establece en un período determinado o a través de un conjunto de operaciones específicas e influye en la toma de decisiones, debido a que es un factor predictivo del comportamiento de los grupos de interés (*stakeholders*), favorece a la consecución de las relaciones en el largo plazo y tiene implicaciones significativas en los resultados económicos (Leat y Giha, 2008; Ulaga, 2003; Bavorova y Hockmann, 2008).

Partiendo de la definición de Satisfacción como «*balance de la comparación entre el resultado y las expectativas*» (Moliner *et al.*, 2008; Andaleeb, 1996; Ulaga 2003) y a los trabajos de Magistris y Gracia (2008), se sugiere:

Hipótesis 4: la satisfacción es el resultado de la relación positiva entre las siguientes subvariables:

Relaciones	Subvariables
Procesador-Productor Procesador-Proveedor Procesador-Cliente	• Nivel de compromiso para la procesadora ¹⁴
	• Adecuarse a los requisitos de la procesadora
	• Adecuarse a los requisitos de calidad de la procesadora
	• Desarrollo de actividades de cooperación
	• Años de relación

13 Deriva de un proceso cognitivo o rendimiento percibido (ejercicio de comparar expectativa y resultado) y un proceso afectivo (sentimiento de placer generado) (Moliner *et al.*, 2008; Ulaga, 2003).

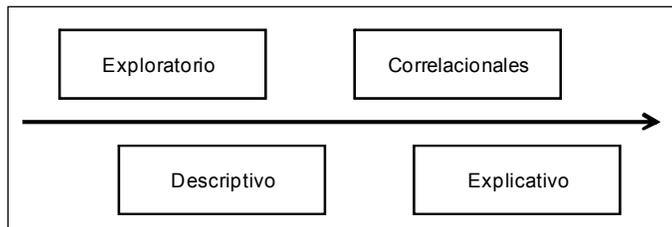
14 Credibilidad: juicio de valor que emite el receptor sobre un producto y/o servicio basado en factores subjetivos y objetivos.

4. PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS. MATERIAL Y MÉTODOS ADOPTADOS

Para el desarrollo de este trabajo se han utilizado de forma gradual y complementaria diferentes métodos generales: exploratorio-descriptivo-correlacional-explicativo» (Figura N° 1). Así, el proceso investigador sobre el *Cluster* de Frutas dulces de la Región Lleida-Huesca se realizó con el concurso de las siguientes fases:

- *Programación y diseño de la investigación*, de acuerdo con los objetivos planteados,
- *Obtención de la información*, búsqueda de datos e información previa, diseño de encuestas y datos de las encuestas, obtención de información complementaria.
- *Tratamiento y análisis de datos*, tabulaciones de datos e información, primeros resultados y gráficos,
- *Diagnóstico, interpretación de resultados y conclusiones*.

Figura 1
Descripción del proceso de desarrollo de la investigación



Fuente: elaboración propia, basada en esquemas comunes de procesos de investigación.

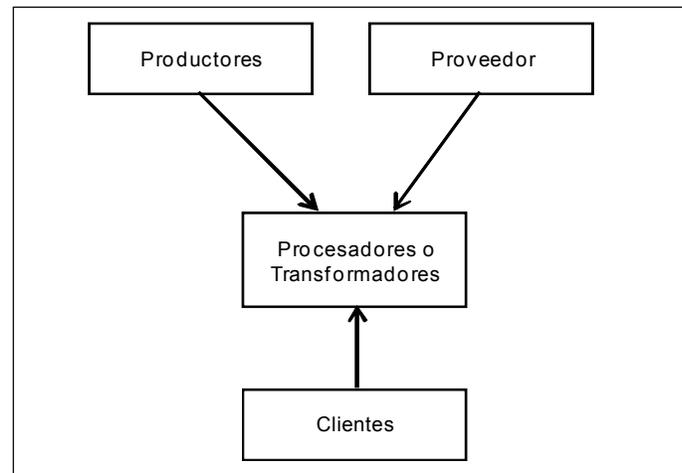
- Programación y diseño de la investigación:

En esta fase se han utilizado los métodos tanto exploratorios como descriptivos. El primero, se basa en estudios y análisis de datos ya existentes; facilita la identificación de problemas, permite planificar la investigación o líneas de acción, obtener información sobre opiniones, creencias, motivaciones, intenciones, etc. (Santasmases Mestres, 2004).

El segundo método mide, evalúa o recolecta datos sobre diferentes aspectos o fenómenos a investigar. Para ello se han realizado entrevistas a expertos y empresas del sector. Los cuestionarios empleados con los expertos son poco estructurados y flexibles, con preguntas abiertas y entrevistas de larga duración a fin de obtener un conocimiento integral, una mejor comprensión del sector en estudio e identificar a los principales grupos de interés. Sin embargo, las encuestas realizadas a las empresas procesadoras, están estructuradas con base en preguntas cerradas y unas pocas abiertas, a fin de po-

der caracterizar a las citadas empresas, a los principales grupos de interés con quienes interacciona (Figura N° 2) y determinar los elementos relacionales que intervienen entre ellos, utilizando el conjunto de variables necesarias e idóneas de acuerdo con los objetivos programados.

Figura 2
Interrelaciones entre grupos de interés (*stakeholders*)



Fuente: elaboración propia y resultado de consultas a expertos.

- Obtención de la información:

La información se obtuvo mediante:

- Datos primarios que se obtuvieron a través de las entrevistas y encuestas, y
- Datos e informaciones secundarios ya existentes; entre ellos, estudios similares, proyectos finales de carrera de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria de Lleida (ETSEA), estudios de caso, publicaciones científicas, datos estadísticos de producción, consumo, comercialización de entidades públicas y privadas, legislación vigente relacionada al sector frutícola, entre otros.

Las entrevistas dirigidas a empresas procesadoras o transformadoras de frutas dulces de la región Lleida-Huesca fueron remitidas vía correo electrónico y realizadas a través de entrevistas personales con los responsables de las mismas. Éstas proporcionaron información que permitió obtener un perfil del sector y de los grupos de interés (*stakeholder*) que participan en la cadena de valor. El listado de empresas fue proveído por los expertos.

- Tratamiento y análisis de datos:

Una vez que se tuvieron las encuestas completas se procedió a caracterizar y establecer la estructura del *cluster*. Posteriormente, para el análisis de interrelaciones

entre los grupos de interés se realizó la edición y codificación de los datos, es decir, la transformación de las respuestas en códigos numéricos para realizar los análisis correspondientes. Se utilizaron hoja de cálculo y el paquete estadístico SSPS. En este punto cabe mencionar que en la mayoría de los *ítems* de la encuesta han empleado la escala de Likert (de 7) en forma de afirmaciones o juicios, a los cuales se pidió la reacción de los sujetos entrevistados asignando a cada punto un valor numérico; en este caso, cuanto más alta era su puntuación, su actitud era más favorable.

Con estos datos se aplicaron técnicas univariantes (análisis de frecuencia y descriptivos), para así caracterizar a los grupos; también técnicas bivariantes (coeficiente de Pearson), para estudiar las relaciones entre las variables y establecer dependencias e independencias; y técnicas multivariantes (*cluster* jerárquico), que permiten un mejor acercamiento a la realidad en el estudio de las relaciones de las variables, estudiar la relación entre más de dos variables, establecer dependencias e interdependencias, entre otras aplicaciones y ventajas.

- Diagnóstico, interpretación de resultados y conclusiones:

La fase de diagnóstico e interpretación de resultados y generación de las conclusiones pertinentes, como es obvio, constituyó la última fase. Los resultados confirmaron o refutaron las hipótesis planteadas, permitiendo llegar a unas conclusiones, y a las recomendaciones estratégicas extraídas de lo dicho por los expertos, y todo ello pondrá de manifiesto posibles ulteriores investigaciones.

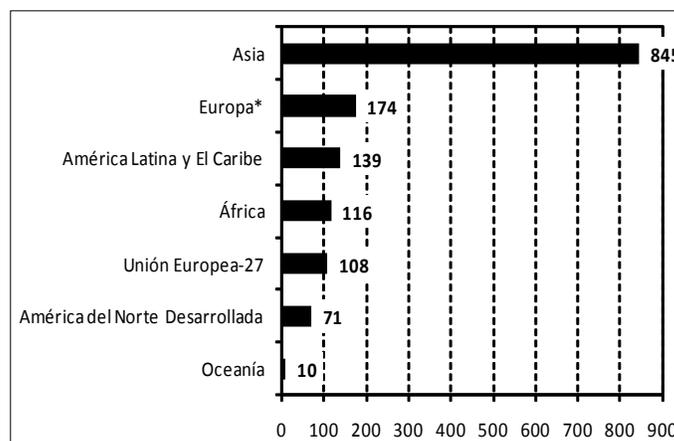
5. APROXIMACIÓN ESTRUCTURAL Y RELACIONAL AL SECTOR Y CLUSTER DE FRUTAS DULCES DE LLEIDA-HUESCA

La producción de hortalizas de la UE-27 se ha ido convirtiendo en una actividad importante del sector agrícola, ubicando a la UE-27 como quinto productor mundial de frutas y hortalizas (Figura N° 3); motivando la última reforma¹⁵ de la PAC, la cual entró en vigencia a partir de enero de 2008.

15 Reforma vigente a partir del 1 de enero de 2008, destinada a animar a un mayor número de cultivadores a formar parte de una organización de productores (OPFH), ofrecer a las organizaciones de productores una gama más amplia de instrumentos para gestionar las crisis, integrar el sector de frutas y hortalizas en el régimen del pago único, exigir un nivel mínimo de gastos en medidas medioambientales, incrementar la financiación comunitaria de la producción ecológica y de medidas de promoción, y eliminar las subvenciones a la exportación de frutas y hortalizas (IP/07/810. Bruselas, 12 de junio de 2007).

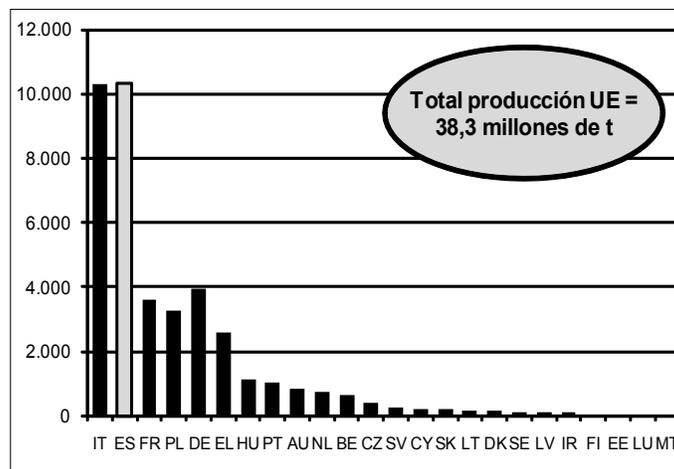
Se señala que el sector Hortofrutícola Europeo se caracteriza por la concentración en unos pocos países de la UE. Es decir, desde un enfoque macro (UE-27), se puede decir que el *cluster* Hortofrutícola comunitario se localiza especialmente en los estados mediterráneos, principalmente Italia, España, Francia y también en Polonia; donde los dos primeros representan el 50% de toda la producción de frutas de la UE-27 (Figura N° 4).

Figura 3
Producción mundial por regiones (media 2003-2005¹⁶), en millones de t



(*) EU-27, más: Albania, Andorra, Bielorrusia, Islas Feroes, Bosnia y Herzegovina, Gibraltar, Santa Sede, Islandia, Liechtenstein, Mónaco, Moldavia, República de Macedonia, la anterior República de Yugoslavia, Noruega, Croacia, Federación Rusa, Serbia, Montenegro, San marino, Suiza, Ucrania, Islas Canal, Svalbard y Jan Mayen, Isla de Man
Fuente: FAO (2007).

Figura 4
Producción de frutas de la UE-27, en miles de t (2003-2005)



Fuente: European Commission (2006).

El *Cluster* de Frutas dulces en estudio se ubica en las Provincias de Lleida y Huesca, las cuales concentran un total de 47.000 ha de la superficie nacional en producción (total en España de 79.966 ha.), constituyéndose en la principal zona frutera del estado español y una de las más importantes de la UE-27 en producción de manzana, pera y melocotón.

En los gráficos de la Figura N° 5 siguiente se presentan las comunidades autónomas (CC.AA.) de España donde se localizan las mayores producciones de frutas dulces, de las cuales Cataluña y Aragón concentran el 56% de la superficie de cultivo y de la producción total nacional. Dichas áreas, en los últimos 5 años han sufrido una merma en su producción: un promedio del 15% en manzano y 20% en peral (caso de Cataluña); en cambio el melocotonero ha tenido un incremento del 14% de su superficie de cultivo, según datos del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino del 2008 (MARM, 2008c).

5.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL CLUSTER DE FRUTAS DULCES DE LLEIDA-HUESCA:

A. Condiciones de los factores:

- La región se caracteriza por su clima mediterráneo continental templado, favorable para el cultivo de frutas dulces y por contar con un sistema de canales y acequias para el riego de los frutales. Además, dicha región está dividida en tres zonas bien delimitadas de producción de acuerdo con la época de floración y recolección de frutas, que está directamente relacionada con el tipo de microclima y con la opción de obtener una producción precoz, intermedia y tardía.

- A partir de las décadas de 1970 y 1980 el sector tuvo una evolución tecnológica y productiva, creando la necesidad de buscar cambios que le permitan hacer frente a los nuevos desafíos: desarrollo de variedades nuevas (a excepción de la pera); uso de sistemas más racionales y menos agresivos (producción integrada). Además, la reestructuración y la consolidación del sistema de aprovisionamientos de *inputs* diversos; de los sistemas de transportes y de los sistemas y nuevas estructuras de mercados.

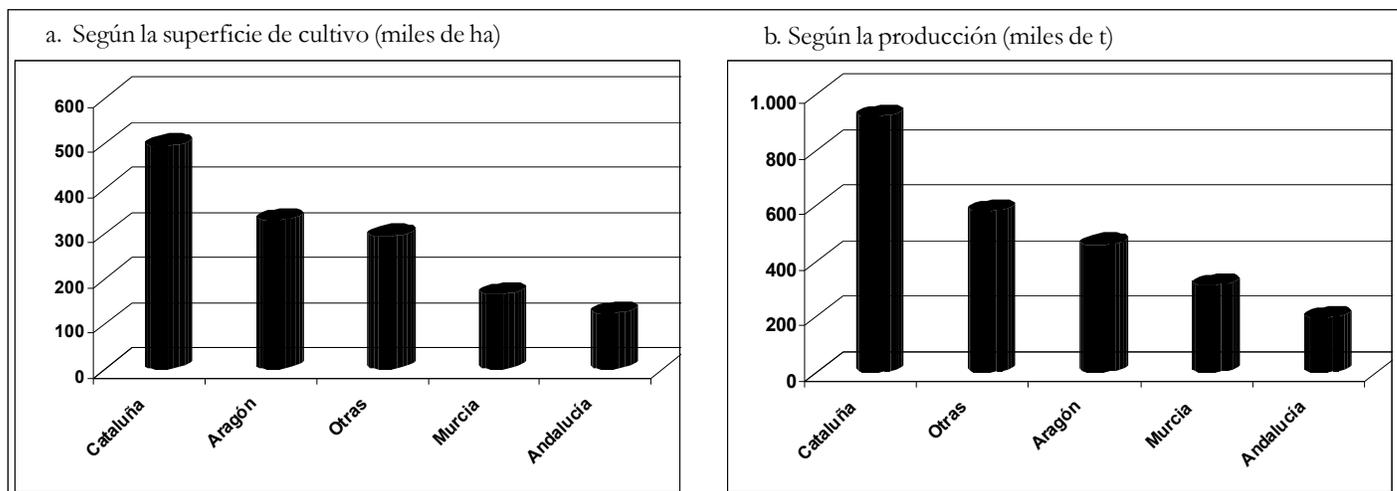
- En los últimos cinco años hubo muy pocos ingresos de nuevos productores de frutas dulces; se observó una alta tasa de envejecimiento de los productores y poca continuidad de los hijos, como consecuencia de la crisis socioeconómica del sector, con una gradual migración de los recursos humanos desde la actividad agrícola a otras como la construcción y los servicios.

- Las mayores exigencias de los consumidores en cuanto a variedades y calidad de la fruta obligan a los productores a especializarse; de esta manera, aquellos que poseen las mayores extensiones de tierra, son los que están en mejores condiciones de adaptarse. En cambio, aquellos productores con pequeñas extensiones de superficie frutal (en promedio 5 ha) presentan mayores dificultades. Por otro lado, la especialización ha promovido el desarrollo de acciones concretas a través de las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH).

- El 100% de los productores, ya sea que estén asociados en cooperativas de primer y segundo grado o Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), cuentan con certificación EUREPGAP (GLOBALGAP).

Figura 5

España: distribución de frutas dulces por comunidades autónomas



Fuente: elaboración propia a partir de datos de ECYRSE -Encuesta sobre cultivos y rendimientos- 2007 (MARM, 2008b); MARM (2008c).

En menor porcentaje cuentan con certificaciones IFS (*International Food Standard*) y BCR (*British Retail Consortium*) y las Normas ISO; sobre todo, aquellas empresas que exportan son las que cuentan con estas últimas certificaciones.

- El 80% de la comercialización se realiza a través de organización de productores (OPFH) ya sea a través de cooperativas de segundo grado, sociedades de transformación o sociedades comerciales diversas. Las frutas no comercializables en fresco (sobre un 6% del total recepcionado por los procesadores), son destinadas para la producción de zumos, concentrados, cremogenados y otros aprovechamientos (pectinas, taninos, aceites esenciales y aromas, etc.).

B. Condiciones de la demanda:

- Según lo manifestado por los encuestados hay una tendencia por parte de los consumidores en cuanto a preferencias de una variedad determinada de frutas, como es el caso de los melocotones de piel y pulpa amarilla.

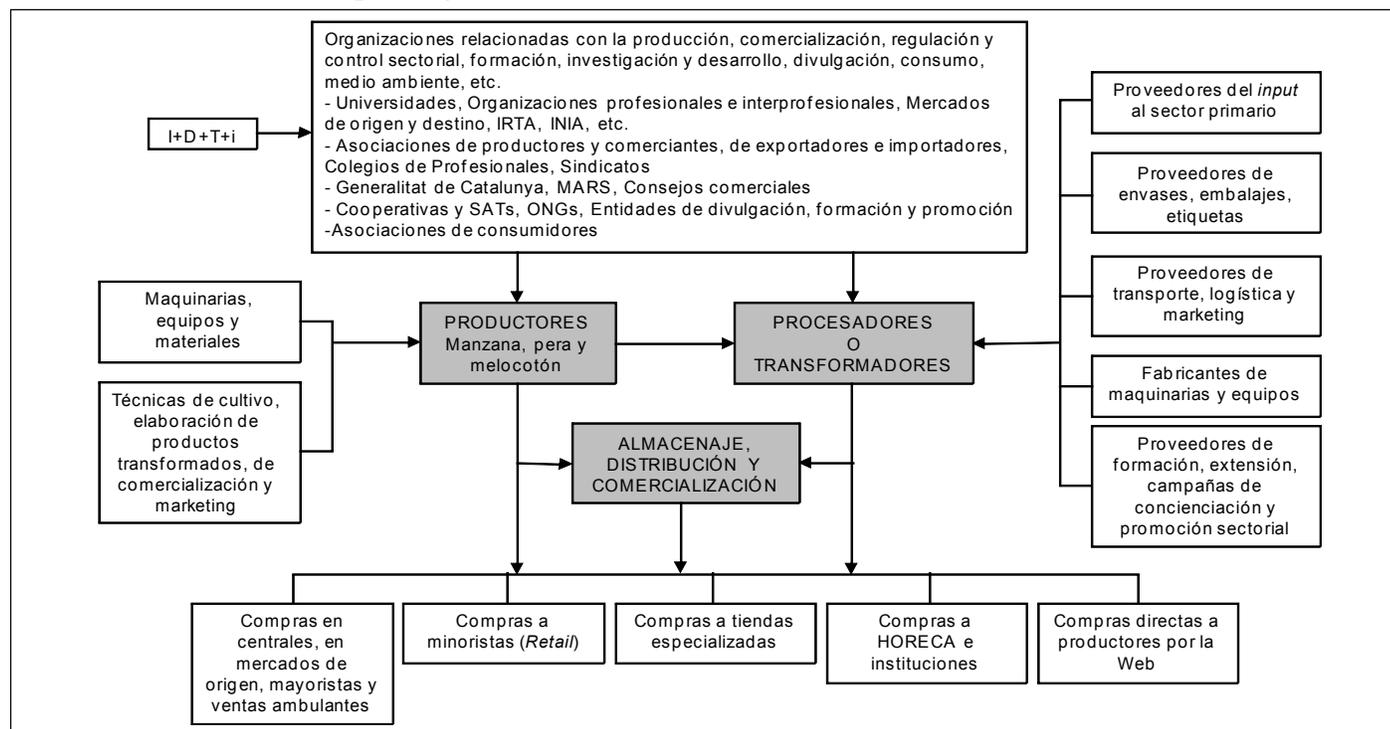
- Los precios son regulados por el mercado, es decir, en función de la oferta y demanda de las frutas. No obstante, se observan ciertas tensiones especulativas entre empresas o centrales hortofrutícolas, sobre todo y como es lógico, cuando existen periodos de sobre producción, alto nivel de *stocks* o saturación de mercado.

- La región frutera Lleida-Huesca tiene como una de las ventajas más importantes la cercanía a MERCABARNA y a la zona metropolitana de Barcelona, que es una de las áreas más importantes de abastecimiento alimentario de España.

- Según datos del MARM (2009, 2008a) el consumo de frutas frescas entre junio 2007 y julio 2008 fue de unos 94 kg/persona/año, equivalente a un gasto de 131,7 € kg/persona/año. El consumo de frutas frescas en los hogares se incrementó en un +5,0% respecto al año anterior (2007/2008), representando un 14,7% de todos los alimentos consumidos en los hogares. Las manzanas y peras, son las que tienen mayor peso en la cesta de la compra, suponen casi el 45% del total frutas frescas en los hogares (MARM, 2008a; MAPA, 2007).

A continuación puede verse, en la Figura Nº 6, el conjunto de entes que constituyen el *Cluster* de la Fruta dulce de Lleida-Huesca, considerando el núcleo de producción, procesado-transformación y distribución, orlado todo por el aglomerado de empresas de *inputs*, maquinaria, tecnologías diversas, entes e instituciones, etc., que forman la estructura y cúmulo de *stakeholders* del *cluster*.

Figura 6
Esquema general del Cluster de Fruta dulce de Lleida-Huesca



Fuente: Colom Gorgues, 2008; elaboración propia.

En las Figuras N° 7 y N° 8 siguientes se presenta el resultado del Análisis DAFO del sector y *cluster* en estudio.

Figura 7
Componentes del Análisis DAFO: Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Internos (Atributos del sector)	<ul style="list-style-type: none"> · Experiencia y tradición productora. · Personal comercial cualificado y experimentado. · Prácticas de producción integrada ampliamente difundida entre los productos. · Relaciones comerciales desarrolladas en un clima de confianza. · Atomización del sector productivo y comercial, favoreciendo al desarrollo de economías de escala. · Los productos industriales derivados de la fruta no apta para su venta en fresco (cremogenados, concentrados, zumos, etc.) poseen una buena distribución comercial en el mercado interior y exterior · Sistema de trazabilidad implementado que facilita el control del producto y producción, la clasificación y la liquidación a los productores. Seguridad alimentaria. · La región se divide en tres zonas de producción, de acuerdo con las épocas de floración y recolección, lo que permite la entrada del producto por un mayor periodo. · Trabajo conjunto en la planificación de la cosecha, minimiza las pérdidas de frutas no comercializables en fresco. · La mano de obra migrante reemplaza ala local, como resultado de la despoblación de las zonas rurales y el nuevo estilo de vida. · La región concentra el mayor porcentaje de la producción de frutas dulces de España. · Disponibilidad de seguros agrarios para minimizar las pérdidas monetarias derivadas principalmente de factores climáticos. · Baja tasa de frutas no comercializables en fresco (6%). 	<ul style="list-style-type: none"> · Productos muy perecederos, principalmente melocotones y nectarinas, que son muy sensibles a la manipulación y de rápida pérdida de resistencia de la pulpa. · Gran número de productores que cuentan con parcelas de frutas muy diversificadas (variedades y especies) y, consecuentemente, éstas tienen poca especialización de la producción y limitaciones para invertir en sistemas de innovaciones tecnológicas. · Poca diferenciación, marca, diseño y envases. · Productos fácilmente sustituibles entre sí, y fácilmente sustituibles por los de otros sectores alimentarios. · Mucha rotación de mano de obra en periodo de cosechas de frutas, lo que repercute en cuidados en la manipulación y en la calidad de las frutas comercializables (sobre todo si se trata de mano de obra no especializada o inexperta). · Excesiva parcelación de la finca de producción (en promedio, 5 ha/agricultor). Ello conlleva a mayores costes y otros problemas como diversificación varietal, etc. · Alta tasa de envejecimiento de productores, acompañada de un nivel bajo de sucesión (migración de la actividad agrícola a otras actividades extrasectoriales). · Son pocas las empresas y cooperativas que poseen certificaciones (ISO 9000, BRC, ISF, Etc.), lo que limita la exportación de las frutas.

Fuente: elaboración propia a través de fuentes primarias (encuestas) y secundarias (MARM).

Figura 8
Componentes del Análisis DAFO: Amenazas y Oportunidades

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Factores Internos (Atributos del sector)	<ul style="list-style-type: none"> · Condiciones climáticas variantes de año a año. · Largos periodos para entrar en producción, frente a los cambios de preferencias en los mercados. · Gran competencia de las frutas importadas. · La nueva restricción del uso de plaguicidas podría ocasionar la disminución de la superficie en pera blanquilla, dado que ésta es una variedad muy susceptible y de difícil manejo. · Poca mano de obra calificada especialmente para la cosecha y recolección de frutas, lo que ocasiona alteraciones fisiológicas y, por ende, disminución de la cantidad de frutas comerciables en fresco. · Productos perecederos, especialmente el melocotón y la nectarina, que hacen muy difícil su conservación tanto en atmósfera como en frío. · La despoblación de las zonas rurales y el nuevo estilo de vida influyen en la disponibilidad de mano de obra en periodos de cosecha, principalmente. · Alta tasa de envejecimiento de productores y baja sucesión de la actividad frutícola. · Cambios de preferencias de los consumidores frente a la capacidad de reacción de los productores. · Alta competencia de productos sustitutos, como es caso de los procesados, yogurt, jugos, conservas, etc. · Mercado maduro, de muy poco crecimiento. · Tendencia hacia la especialización de la producción, en contraposición con la producción actual, es decir, gran variedad dentro de una misma finca. · Por ser un producto sujeto a las condiciones climáticas, el rendimiento puede sufrir grandes variaciones de un año a otro (por ejemplo, años de pedrisco). · Los precios de los outputs ("la fruta") no han evolucionado al mismo ritmo que los precios de los inputs (carburantes, maquinaria, productos fitosanitarios, 	<ul style="list-style-type: none"> · Campaña nacional de promoción del consumo de frutas frescas ("5 al día"). · Clima mediterráneo y microclima de la región. · Productos atractivos debido a sus cualidades dietéticas y saludables. · Desarrollo de I+D a través del IRTA, CITA, Universidad de Lleida. · Capacidad de concentración de la oferta de la región frutícola. · La región posee una buena red de comunicaciones a los grandes centros de abastecimientos MERCABARNA, Francia, etc.). · Las normas de comercialización de melocotones y nectarinas (CE 1861/2004) favorecen unificar la calidad de las frutas a ser comercializadas en fresco. · La denominación de origen de las peras de Lleida, para promover la región y la producción. · Reforma de la PAC 2007, en la cual se ha integrado al sector frutícola al RPU y se promueve el apoyo a las organizaciones de productores. · Disponibilidad de canales y acequias para el riego. · La región está dividida en tres zonas, con base en la época de floración y colecta, permitiendo la entrada al mercado en diferentes periodos. · Preferencias de los consumidores finales hacia un tipo o variedad determinada de la fruta. · Concentración de la oferta de frutas dulces en la región, que favorece abaratar los costos de flete, trabajos de investigación y asesoramiento técnico. · Los precios son regulados por el mercado. · Asociaciones como ASOFRUIT y Catalonia Qualitat se constituyen en mesas de diálogo y negociación entre los diferentes grupos de interés del sector. · Constitución de OPFH, que les facilita acceder a ayudas económicas desde la producción a la comercialización de productos.

Fuente: elaboración propia a través de fuentes primarias (encuestas) y secundarias (MARM)

6. RESULTADOS DEL PROCESADO DE DATOS Y ANÁLISIS RELACIONAL

El procesado de datos se realizó con el paquete informático (programa estadístico) SSPS, que ha dado lugar a la obtención de los resultados que se muestran en los siguientes Cuadros que se presentan a continuación. El resumen del resultado del coeficiente de Pearson para la *Calidad de la Relación*, ha sido:

- **Procesador-Proveedor:** la Calidad de la relación toma un valor máximo de 18, concentrando el 33% de la muestra en un valor de 16. La correlación Calidad-Compromiso es positiva y altamente significativa (1%); con el Compromiso es significativa (5%) y con la satisfacción poco significativa (22%).

- **Procesador-Cliente:** presenta el nivel óptimo de Calidad de la relación, concentrando el 50% de la mues-

Calidad de la relación ^A	Dimensión ^B	Media ^C	SD ^D	Correlación de Pearson ^E	
				Coefficiente	Significación ^F
En el <i>cluster</i>	Confianza	5,86	1,06	0,562	
	Compromiso	4,15	0,86	0,676	*
	Satisfacción	5,15	0,77	0,367	**
Procesador-Productor	Confianza	5,85	1,37	0,585	*
	Compromiso	4,02	0,90	0,690	**
	Satisfacción	4,99	0,95	0,487	*
Procesador-Proveedor	Confianza	5,91	1,14	0,305	
	Compromiso	4,26	1,08	0,773	**
	Satisfacción	5,03	0,97	0,587	*
Proveedor-Cliente	Confianza	5,92	0,89	0,657	**
	Compromiso	4,35	1,24	0,028	**
	Satisfacción	5,52	0,75	0,572	*

A: grupos con los cuales se realizó el análisis. B: dimensiones de la calidad de la relación. C: media aritmética. D: desviación estándar. E: indica la fuerza y la relación entre dos variables aleatorias. F: Significancia al 0,05 * y al 0,01**.

Fuente: elaboración con los resultados de fuente primaria y aplicación del programa SSPS.

- **Procesador-Productor:** la calidad de relación toma un valor máximo de 18, concentrando el 39% de las empresas en un valor de 17. La Correlación entre la calidad de relación y el Compromiso es positiva y altamente significativa (1%); y con la satisfacción y la Confianza es significativa (5%).

tra en un nivel de 16. La Correlación entre la calidad de relación y la Satisfacción es altamente significativa y positiva (1%) y significativa respecto a la Confianza y el Compromiso (5% respectivamente).

El resumen de resultados del coeficiente de Pearson para la *Confianza*, *Compromiso* y *Satisfacción*, ha sido:

Subvariables ^B	Media ^C	SD ^D	Correlación de Pearson ^E	
			Coefficiente	Significación ^F
Nivel de fiabilidad	5,61	1,88	0,761	**
Nivel de confianza	6,17	0,99	0,466	(5,1%)
Acuerdos de palabra	6,11	1,81	0,822	**
Años de relación	2,61	0,70	0,196	(44%)
Nivel de fiabilidad	5,67	1,57	0,691	**
Nivel de confianza	6,22	0,94	0,439	(7%)
Acuerdos de palabra	6,17	1,62	0,784	**
Años de relación	1,72	0,83	-0,114	(65%)
Nivel de fiabilidad	5,50	1,20	0,930	**
Nivel de confianza	6,22	0,55	0,691	**
Acuerdos de palabra	6,06	1,06	0,930	**
Años de relación	2,50	0,89	-0,188	(52%)

A: dimensión en la cual se realizó el análisis. B: subvariables que definen la Confianza. C: media aritmética. D: desviación estándar. E: indica la fuerza y la relación entre dos variables aleatorias. F: Significancia al 0,05 * y al 0,01**.

Fuente: elaboración con los resultados de fuente primaria y aplicación del programa SSPS.

Confianza ^A	Subvariables ^B	Media ^C	SD ^D	Correlación de Pearson ^E	
				Coefficiente	Significación ^F
En el cluster	Nivel de compromiso	5,58	1,17	0,298	(23%)
	Cumplir requerimientos	4,85	1,57	0,526	*
	Actividades de cooperación	3,24	1,08	1000	**
	Años de relación	1,94	0,41	0,507	**
Procesador-Productor	Nivel de compromiso	5,78	1,40	0,443	(10%)
	Adecuar el producto	5,72	1,49	0,197	(43%)
	Cumplir requisitos calidad	5,22	1,83	0,636	**
	Actividades de cooperación	2,11	1,60	0,466	(10%)
	Años de relación	2,61	0,70	-0,016	(10%)
Procesador-Proveedor	Nivel de compromiso	5,83	1,38	0,331	(18%)
	Adecuar el producto	6,22	0,65	0,379	(12%)
	Cumplir requisitos calidad	5,56	1,85	0,647	**
	Actividades de cooperación	2,11	1,60	0,772	**
	Años de relación	1,94	0,54	0,515	*
Proveedor-Cliente	Nivel de compromiso	5,72	1,41	0,722	**
	Cumplir requerimientos	3,61	1,24	0,699	**
	Actividades de cooperación	4,61	1,79	0,840	**
	Años de relación	1,67	0,49	-0,352	(15%)

A: dimensión de la Compromiso con la cual se realizo el análisis. B: subvariables que definen el nivel de Compromiso. C: media aritmética. D: desviación estándar. E: indica la fuerza y la relación entre dos variables aleatorias. F: Significancia al 0,05 * y al 0,01**.

Fuente: elaboración con los resultados de fuente primaria y aplicación del programa SSPS.

Confianza ^A	Subvariables ^B	Media ^C	SD ^D	Correlación de Pearson ^E	
				Coefficiente	Significación ^F
Procesador-Productor	Nivel de credibilidad	6,06	0,80	0,062	(81%)
	Beneficio mutuo	5,89	0,83	0,038	(88%)
	Nivel de satisfacción	5,94	0,64	-0,088	(73%)
	Representan menos costes	4,44	2,36	0,745	**
	Nivel de comunicación	4,72	2,19	0,547	*
	Años de relación	2,61	0,70	-0,516	*
Procesador-Proveedor	Nivel de credibilidad	6,00	0,84	-0,059	(82%)
	Beneficio mutuo	6,00	0,77	0,082	(75%)
	Nivel de satisfacción	6,06	0,64	0,039	(88%)
	Nivel de comunicación	4,22	2,29	0,738	**
	Representan menos costes	4,89	2,22	0,581	*
	Años de relación	1,72	0,83	0,110	(66%)
Proveedor-Cliente	Nivel de credibilidad	5,11	1,23	0,738	**
	Sistema fijación de precio adecuado	5,22	1,31	0,713	**
	Beneficio mutuo	5,94	0,64	0,366	(14%)
	Nivel de satisfacción	6,00	0,59	0,306	(22%)
	Nivel de comunicación	5,83	1,29	0,578	*
	Años de relación	3,50	0,65	0,208	(48%)

A: dimensión de la Satisfacción con la cual se realizo el análisis. B: subvariables que definen el nivel de Satisfacción. C: media aritmética. D: desviación estándar. E: indica la fuerza y la relación entre dos variables aleatorias. F: Significancia al 0,05 * y al 0,01**.

Fuente: elaboración con los resultados de fuente primaria y aplicación del programa SSPS.

7. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) DEL CLUSTER

1. Respecto a los desarrollos teóricos realizados, se ha encontrado que:

- Las Provincias de Lleida y Huesca se ven principalmente favorecidas por la proximidad territorial, las condiciones edafo-climáticas parecidas, las características culturales, sistema de explotaciones frutícolas y aplicaciones tecnológicas similares, sistema tecnológico y de I+D+T+i compartido (IRTA, Universidad de Lleida, CITA, IAMZ, Universidad de Zaragoza), etc., lo cual ha inducido a lo largo del tiempo a la formación de un *Cluster* de Frutas dulces, en el sentido de Porter.

- La teoría de los grupos de interés (*stakeholders*), en general se aplica en el ámbito de la gestión estratégica, análisis del entorno, de la comunicación y del desarrollo de relaciones entre empresas y grupos con enfoque de participación democrática, gobernabilidad o gobernanza, ética, equidad, etc.

- Las interrelaciones, la construcción de relaciones a largo plazo implican acceso a los mercados, repetición de compra, creación de barreras de salida y beneficios para todas las partes y estas necesidades llevan a la dependencia la cual se considera fundamental para explicar comportamientos (Andaleeb, 1996). Por tanto, éstas pueden ser consideradas como activos intangibles, partiendo de la premisa de que implican determinados costes (donde se destacan los denominados costes relacionales o inversión relacional de las empresas) y también ciertos riesgos para la empresa.

- La calidad de la relación, medida a través de tres variables: Confianza, Compromiso y Satisfacción (siendo el óptimo un valor de 21), permite determinar cómo se establecen las relaciones entre los grupos del *cluster* e identificar cuál de las variables se correlaciona con el nivel de calidad. Dado que se trabaja con variables subjetivas (Confianza, Compromiso y Satisfacción), los resultados del análisis están en función de la valoración y percepción de cada encuestado.

2. Respecto a los resultados obtenidos, se puede concluir que:

- Las informaciones recabadas permiten ver que el sector de frutas dulces, al igual que las demás actividades del ámbito agrario y rural, presenta una tasa muy baja de sustitución generacional, pudiendo representar un problema a mediano y largo plazo para la región estudiada.

- Las directrices establecidas en la nueva modificación de la PAC en la Unión Europea, en lo que concierne a la producción de frutas y hortalizas, suponen una estrategia para fomentar e impulsar el arraigo y conti-

nuidad de los productores de frutas y hortalizas, potenciando el protagonismo de las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH) y promocionando el sector.

- Los apoyos tanto de la UE como del gobierno (fomento para la producción en variedades como la pera Williams, apoyos financieros y apoyo en I+D) ha favorecido el desarrollo del sector, mediante la mejora de calidad de las frutas, la promoción de mercados y el desarrollo tecnológico.

- Además, la implementación de nuevas tecnologías (tecnologías de riego, mallas anti pedrisco, sistemas de control biológico de plagas, producción integrada, etc.), la apertura de nuevos mercados, el apoyo a la calidad protegida y ligada al territorio (por ejemplo DOP Pera de Lleida), alargar los periodos de venta (frigoconservación, comercio exterior), etc., han supuesto mejoras en los resultados socioeconómicos del sector.

- En contratación, la modificación de la Directiva 91/414/CEE, en la cual se establecen los nuevos límites máximos de residuos europeos podría repercutir en un mediano y largo plazo en la producción y comercialización principalmente en la pera Blanquilla y en otras variedades de fruta sensibles a determinadas plagas y enfermedades.

- Es un sector apoyado en dos entidades asociativas locales: Catalonia Qualitat (ámbito de la producción) y ASOFRUIT (ámbito de la comercialización y el comercio exterior de frutas), las cuales están en proceso de negociación para concretar su fusión o integración, favoreciendo la representatividad del *Cluster* de frutas dulces de la Región Lleida-Huesca y actuando como Interprofesional del sector en esta Región. Efectivamente, con dicha integración, se podrían desempeñar las funciones de una interprofesional de frutas dulces, dinamizando determinados aspectos inherentes a la gestión de la cadena de valor, la transparencia de costes y precios, la promoción de la innovación y progreso tecnológico y del conocimiento y su gestión, la promoción de los productos y los ajustes de mercado, etc.

- El *cluster* de frutas dulces de la región Lleida-Huesca, cuenta con dos tipos de empresas procesadoras:

- Un primer grupo que concentra el mayor número de productores y volumen de comercialización, que destina su producción a la exportación y al mercado doméstico o nacional español (MERCABARNA y otros MERCAS, Mayoristas y la Gran Distribución Minorista). Cuenta con productores que han desarrollado la capacidad gerencial e invierten en actividades de I+D (producción de zumos y concentrados para mini-

mizar las pérdidas por frutas no comercializables en fresco; desarrollo de nuevas variedades, de sistemas de conservación; estudios de mercado para identificar gustos y preferencias de los consumidores, etc.). Tienen capacidad de cambio y mejora en procesos de conservación (atmosferas con ultra bajo nivel de oxígeno y gestión de los acechos de enfermedades fisiológicas y fúngicas de conservación), adecuación varietal, adaptación a los mercados, etc.

- El otro grupo está formado por pequeñas y medianas empresas, caracterizado por la comercialización de menores volúmenes frutas, generalmente ventas diarias o de corta periodicidad; no poseen marcas; realizan un nivel bajo de manipulación de las frutas y ubican gran parte de su producción en nichos de mercados (directamente a minoristas, hostelería, restauración, catering, etc.).

- En el *Cluster* de la Región frutícola Lleida-Huesca, la forma jurídica predominante es la Sociedad Cooperativa, donde el productor es a la vez el proveedor de las frutas y socio de la Central procesadora, lo que podría justificar los valores de Compromiso y Confianza en la relación Procesador-Productor analizados en este trabajo.

- La implementación de sistemas de trazabilidad ha favorecido la transparencia en la gestión y control de los procesos productivos, tratamiento y conservación de las frutas, y de comercialización desde el productor al consumidor final. Principalmente ha ocurrido en la relación entre Procesador-Productor.

- Las exigencias en cuanto al sistema de producción (por ejemplo, la producción integrada) y la trazabilidad, la calidad de frutas y la seguridad alimentaria, las preferencias y gustos de los consumidores (por ejemplo el caso de la manzana *golden*) hace que este sector se vuelva más dinámico, en la búsqueda de nuevas variedades, tecnologías, nuevas formas de promoción y presentación del producto, diseño y tamaño del envase, aumento de la transformación de frutas, etc.

- Se observa una especialización principalmente de la producción, es decir, minimizar la diversificación de variedades de frutas dulces en la superficie frutal. Por ende, hay una marcada tendencia a aumentar el número de productores con menor diversificación de variedades y mayores superficies de cultivo.

- La Calidad de relación en el *cluster* de frutas dulces de la región Lleida-Huesca depende de los niveles de tres variables: Confianza, Compromiso, Satisfacción; de las cuales se destaca el Compromiso medido en función al desarrollo de actividades de cooperación entre las empresas.

- La Confianza es la siguiente variable que tiene alta correlación con la Calidad de la relación, expresada como nivel de fiabilidad de una de las partes y a través de los acuerdos de palabra.

- En la relación Procesador-Cliente, la variable Confianza toma los valores más altos (21 = óptimo). Es especialmente importante pues, con base en lo manifestado por los encuestados, son los clientes los que tienen el poder de negociación; es decir, determinan el sistema de pago, los volúmenes de compra, etc. Por ende, se considera que ésta variable es la que articula dicha relación.

- El Compromiso depende totalmente de las actividades de cooperación que se desarrollen entre los grupos de interés, principalmente entre Procesador-Proveedor y Procesador-Cliente.

- En el caso de Procesador-Productor el grado de Compromiso depende del cumplimiento por parte del Productor de las características de las frutas entregadas, las condiciones requeridas de calidad, de madurez de recolección y otras características. También es importante tener en cuenta el nivel de Compromiso respecto el cumplimiento de diversas pautas en técnicas de cultivo (principalmente en la lucha integrada de plagas y otras) y el cumplimiento del plan de recolección en el tiempo según lugares geográficos, para cada tipo de especie de fruta y variedad.

- La satisfacción depende principalmente de los beneficios y el grado de comunicación entre las partes. En el caso de la relación Procesador-Cliente, la satisfacción depende especialmente del grado de credibilidad en el cumplimiento de los acuerdos realizados y del sistema de fijación de precios para los productos.

- De esta forma se concluye que la manera en que está estructurado el *Cluster* de frutas dulces de la región Lleida-Huesca favorece a la organización de la producción, comercialización, desarrollo de investigaciones tecnológicas y socioeconómicas, etc. Asimismo, facilita el acceso a la información, a la tecnología, a la entrada a nuevos mercados (especialmente exportación a países emergentes) a las ayudas tanto financieras (para la producción, el comercio, etc.) como mejora tecnológica e innovación a través de I+D y la coordinación entre los grupos.

8. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS DADAS POR LOS EXPERTOS PARA EL SECTOR Y CLUSTER DE LA FRUTA DULCE EN LA REGIÓN LLEIDA-HUESCA

- Potenciar el Sistema de Mejora y Progreso Tecnológico, a partir de un modelo de Investigación y Desarrollo que opere en la Región, a través de un Convenio entre los entes respectivos de las Comunidades Autó-

nomas de Cataluña y Aragón. Potenciar los Parques Tecnológicos Agroalimentarios de ambas Comunidades Autónomas para las frutas dulces y su *Cluster*; la creación y desarrollo del Fruit Centre de Lleida; la integración y/o cooperación tecnológica entre el IRTA, CITA y IAMZ, así como la participación de las Universidades de Lleida y de Zaragoza. Plantear líneas continuistas de análisis relacional y de eficiencia de las relaciones.

- Complementar las acciones de I+D, con la organización de acciones Transferencia y Adopción de Innovaciones T+i, planificando sesiones de información y asesoría desde los Centros u Oficinas Comarcales de los Departamentos de Agricultura de ambas Comunidades Autónomas (que pueden actuar como agencias de cambio).

- Disponer de planes de capacitación sobre temáticas de ámbito socioeconómico y comercial, tratando de buscar la mentalización y motivación de los productores hacia determinados cambios, sobre todo en lo que concierne al gusto de los consumidores, a los mercados globales, la importancia de la calidad, la seguridad alimentaria y el medio ambiente, la necesidad de la innovación, etc.

- Diseñar y desarrollar un plan de promoción del sector a través de los canales adecuados de comunicación, poniendo énfasis en las ventajas y los beneficios de los productos frutícolas, la aportación de las buenas prácticas agrícolas con gran respeto al medio ambiente y la protección de la biodiversidad, la importancia de la dieta mediterránea y de sus componentes de frutas dulces, la calidad de las frutas y su seguridad alimentaria, etc.

- Diseñar, desarrollar y materializar un modelo de Organización Interprofesional de frutas dulces; primero a nivel territorial de la Región Frutícola Lleida-Huesca, que podría nacer de las actuales negociaciones para la integración o fusión de Catalonia Qualitat y ASOFRUIT, trabajando de acuerdo con la competencia y funciones de una interprofesional acordes con el contenido del artículo 3 de la actual Ley 38/1994 que regula las citadas Organizaciones Interprofesionales.

- Elaborar un sistema de monitoreo de datos básicos de campaña: producciones potenciales, seguimiento de la producción, previsiones de cosecha: tonelajes y calibres, previsión de sistemas de envases, embalajes y transportes, logísticas de frigoconservación y manejo-selección, datos sobre otras regiones frutícolas, niveles de inventario de fruta, etc. Igualmente, elaborar modelos de previsión y estimación de precios, a través de un Observatorio propio de la Organización Interprofesional, en colaboración con los Departamentos

de Agricultura de las CC.AA. de Cataluña y Aragón, del Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marítimo, así como de los Mercados de Origen MercoLleida y MercoFraga.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADANDALEEB, S. 1996. «An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence». En: *Journal of Retailing*, Vol. 72 (1): 77-93.
- BAVOROVA M.; DAUTZENBERG K.; HANF, J. 2006. *The glue that holds together supply chain Networks*. Paper prepared for presentation at the 99th EAAE Seminar 'Trust and Risk in Business Networks'; Bonn (Germany), pp. 577-584.
- BAVOROVA, M.; HOCKMANN, H. 2008. «Relationships' sustainability: the case of German wheat-to-bread chain. En: *annals of the 12th Congress of the European Association of Agricultural Economists*, pp. 1-12.
- BEJOU, D. 1997. Relationship marketing: Evolution, present state, and future. En: *Psychology & Marketing*, Vol. 14 (8): 727-736.
- BEJOU, D.; WRAY, B.; INGRAM, T. 1996. «Determinants of relationship quality: An artificial neural network analysis». En: *Journal of Business Research*, Vol. 36: 137-143.
- CAMBRA-FIERRO, J. S. J.; POLO-REDONDO, Y. 2008. «Creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers' perspective». En: *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 (3): 211-224.
- CANNON J. P.; PERRAULT J.W. 1999. «Buyer and seller. Relationship in business markets». En: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI: 439-460.
- COLOM GORGUES, A. 2008. *El sistema de calidad total y la mejora continua. ISO 9000 y otros sistemas. Gestión integral y la ISO 22000*. España: Referentes GLOBAL-GAP, BRC, IFS. ETSEA-UdL.
- CHOEN, M.A.; Lee, H.L. 1983. «Strategic analysis of integrated production. Distribution systems: models and methods». En: *Operations Research*, Vol. 36 (2): 216-228.
- COLLADO J.; RODRÍGUEZ, I.; SAN MARTÍN, H. 2008. «Análisis del efecto moderador de la estructura de la interdependencia sobre la relación entre la confianza y la satisfacción en relaciones fabricante-distribuidor». En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 35: 57-89.
- De BRITO, M. P.; CARBONE, V.; BLANQUART, C. M. 2008. «Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance». En: *International Journal of Production Economics*, Vol. 114: 534-553.
- DONALDSON, T. 1999. «Making stakeholder theory whole academy of management». En: *Academy of Management Review*, Vol. 24 (2): 237-241.

- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. 1995. «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications». En: *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1): 85-91.
- EUROPEAN COMMISSION. 2006. *Major features of the sector of fresh fruits and vegetables in the EU*. Brussels: DG for Agriculture and Rural Development.
- FREE, C. 2008. «Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers». En: *Organizations and Society*, Vol. 33: 629-662.
- FREEMAN, R. E. 1999. «Divergent stakeholder theory». En: *Academy of Management Review*, Vol. 24 (2): 233-236.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAN, B. 2004. «Stakeholders theory and the cooperate objective revised». En: *Organization Science*, Vol. 15 (3): 364-369.
- FRIEDMAN A. L.; MILES S. 2002. «Developing stakeholder theory». En: *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (1): 1-21.
- FREEMAN, R. E.; GILBEERT, D. R. J.; JACOBSON, C. 1987. «The ethics of greenmail». En: *Journal of Business Ethics*, Vol. 6 (3): 165-178.
- FROOMAN, J. 1999. «Stakeholder influence strategies». En: *Academy of Management Review*, Vol. 24 (2): 191-201.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J.; VALOR, C. 2007. «Stakeholders management systems: Empirical insights from relationship marketing and market orientation perspectives». En: *Journal of Business Ethics*, Vol. 71: 425-439.
- GRÖNROOS, C. 1999. «Relationship marketing: Challenges for the organization». En: *Journal of Business Research*, Vol. 46: 327-335.
- GUMMERSSON, E. 1987. «The new marketing long-term interactive relationships. Developing». En: *Long Range Planning*, Vol. 20 (4): 10-20.
- HEMMATI, M.; DODDS, F.; ENAYATI, J.; McHARRY, J. 2002. *Multistakeholder processes for governance and sustainability. Beyond deadlock and conflict*. London; Sterling-A: Earthscan Publications, Earthscan Publications, United Nations Environment and Development.
- IGLESIAS, I. 2008. *Main statistics of fruit production in the European Union, Spain and Catalonia*. IRTA, Estación Experimental de Lleida.
- JOHNSTON, D. A.; CUTCHEON, D. M.; STUART, F. I.; KERWOOD, H. 2004. Effect of suppliers trust on performance of cooperative supplier relationship. En: *Journal of Operations Management*. N° 22: 23-28.
- LAI, K.; BAO, Y.; LI, X. 2008. «Channel relationship and business uncertainty: Evidence from the Hong Kong market». En: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37: 713-724.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. 2000. «Issues in supply chain. Management». En: *Industrial Marketing Management*, Vol. 29: 65-83.
- LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. 2008. «Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us». En: *Journal of Management*, Vol. 34 (6): 1.152-1.189.
- LEAT, P.; GIHA, L. 2008. «Building collaborative agri-food supply chains. The challenge of relationship development in the Scottish red meat chain». En: *British Food Journal*, Vol. 110 (4/5): 395-411.
- LEE, W. C.; KWON, I. W.; SEVERANCE, D. 2007. Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. En: *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 (6): 444-452.
- MAGISTRIS T.; GRACIA A. 2008. «Co-operation and economic relationship as determinants for competitiveness in the food sector: the Spanish wheat to bread chain». En: *annals of the 12th Congress of the European Association of Agricultural Economists*, pp. 1-11.
- MAMAQUI, X.; MEZA, L.; ALBISU, L. M. 2002. «Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España». En: *Agroalimentaria*, Vol. 8 (14): 69-88.
- McVEA, J.; FREEMAN, R. E. 2005. «A Names-and-faces approach to stakeholder management how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together». En: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14 (1): 57-69.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. 1997. «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». En: *Academy of Management Review*, Vol. 22 (4): 853-886.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, RURAL Y MARINO, MARM. 2009. *La alimentación en España 2008*. Madrid: MARM.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, RURAL Y MARINO, MARM. 2008a. *La alimentación en España 2007*. Madrid: MARM.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, RURAL Y MARINO, MARM. 2008b. *Encuesta sobre cultivos y rendimientos -ECYRSÉ- 2007*. Madrid: MARM.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, RURAL Y MARINO, MARM. 2008c. *Anuario Estadístico Agroalimentario y Pesquero 2007*. Madrid: MARM.
- MOLINER, M. A.; SÁNCHEZ, J.; CALLARISA, L.; RODRÍGUEZ, R. M. 2008. «La calidad de la relación: un concepto emergente. El caso de un establecimiento comercial». En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 37: 97-121.
- MOUZAS, S.; HENNEBERG, S.; NAUDE, P. 2007. «Trust and reliance in business relationships. European». En: *Journal of Marketing*, Vol. 41 (9/10): 1.016-1.032.
- NAUDE, P.; BUTTLE, F. 2000. «Assessing relationship quality». En: *Industrial Marketing Management*, N° 29: 35-361.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN, FAO. 2007. *Reforma das frutas e productos hortícolas*, N° 24. Rio de Janeiro: FAO.
- PORTER, M. 1998a. *Cluster and the new economic of competition*. Boston: Harvard Business Review, Product 98609: 77-90.
- PORTER, M. 1998b. *Competing across locations: enhancing competitive advantage through a global strategy*. Boston: Harvard Business School Press. Product 2026.

- POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. 2002. «Managing the extended enterprise: The new stakeholders view». En: *California Management Review*, Vol. 5 (1): 6-28.
- ROLOFF, J. 2008. «Learning from multistakeholders. Networks: issues-focused stakeholders management». En: *Journal Business Ethics*, N° 82: 233-250.
- RUIZ RIC, C. 2000. *Análisis del sector de frutas dulces (manzano, peral y melocotón) en la región frutera Lleida-Huesca*. España: PFC, ETSEA-Universidad de Lleida.
- SANTESMASES MESTRE, M. 2004. *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- ULAGA, W. 2003. «Capturing value creation in business relationships: A customer perspective». En: *Industrial Marketing Management*, 32: 677-693.
- VENABLES, A. J. 1996. «Equilibrium localization of vertically linked industry». En: *International Economic Review*, Vol. 37 (12): 341-359.
- VERA GARNICA, J. 2006. «Los clusters industriales y sus implicancias estratégicas: Una visión de América Latina». En: *RVG*, Vol. 11 (33): 11-28.
- WANG, Y; KRAKOVER S. 2008. Destination marketing: competition, cooperation or competition? En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 (2): 126-141.
- YAU, O. H. M.; CHOW, R. P. M.; SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B. *et al.* 2007. «Developing a scale for stakeholder orientation». En: *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (11/12): 1.306-1.327.
- ZAHEER, A.; Mc EVELY, B. PERRONE, V. 1998. «Does trust matter? «Exploiting the effect of interorganizational and interpersonal trust on performance». En: *Organization Science*, Vol. 9 (2): 141-159.