

El éxito tiene receta

LAS COMPAÑÍAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO BUSCAN LA FÓRMULA PARA TRIUNFAR EN UN ENTORNO DE HIPERCOMPETENCIA Y CRISIS

POR ACTUALIDAD ECONÓMICA

La cadena agroalimentaria es, en la actualidad, uno de los principales sectores económicos españoles. Sólo su eslabón central (la industria), con unas ventas netas de 83.294 millones de euros, constituye el mayor sector industrial en España.

Sin embargo, nos encontramos inmersos en un entorno claramente cambiante, que hace que empresarios y altos directivos del sector agroalimentario tengan que reestructurar y reinventar sus empresas continuamente. En contraposición también se crean nuevas oportunidades de negocio en todo el mundo.

El Instituto Internacional San Telmo lleva 25 años estudiando cómo se comporta el sector. Esta escuela de negocios, con sedes en Málaga y Sevilla, es consciente de que competir en la cadena agroalimentaria es ahora una tarea mucho más compleja. Pero, ¿cómo ha cambiado el consumidor en estas últimas décadas?, ¿cómo ha evolucionado la distribución comercial? Y más concretamente, ¿cómo se comportan las empresas agroalimentarias españolas ante el nuevo entorno? y ¿cuáles son sus retos futuros?

Los consumidores españoles han modificado en los últimos años sus hábitos de consumo, como consecuencia de los cambios sociodemográficos y de estilo de vida. A esto hay que añadir el crecimiento de determinados segmentos con necesidades específicas, la preocupación creciente por la salud y la seguridad alimentaria y la aparición de la crisis, que ha motivado que el consumidor sea mucho más sensible al precio



ante productos cuyo valor diferencial resulta difícil de apreciar. Así lo sintetiza Carlos Gómez Arroyo, director general de Rabobank International Spain Branch, que manifiesta que el cambio se encuentra motivado, principalmente, por tres razones: "Salud, conveniencia y, últimamente, precio".

Más pragmático se muestra el profesor y director del departamento agroalimentario del Instituto Internacional San Telmo, José Antonio Boccherini. Para él la creciente incorporación de la mujer al trabajo y el crecimiento del número de hogares unipersonales también han causado un gran impacto en el consumidor. De ahí "la creciente importancia de la comodidad y la conveniencia en el consumo alimentario tanto para hacer la compra como para preparar la comida, y el éxito de

los platos preparados, las ensaladas de cuarta gama y los supermercados de proximidad"

los platos preparados, las ensaladas de cuarta gama y los supermercados de proximidad"

"Camaleónico y difícilmente encasillable". Así es como José María Bonmatí, director general de AECOC, la patronal de las empresas españolas de gran consumo, define al consumidor actual. En consecuencia, "las empresas deben ser capaces de adaptarse y de ofrecer una respuesta no sólo para distintos modelos de consumidor sino, incluso, para circunstancias o momentos de consumo diferentes". Para Julio Audicana, director general adjunto y profesor del Instituto Internacional San Telmo, el aspecto más importante es, quizás, que ahora el consumidor lo quiere todo. Es decir, surtido, calidad, capacidad de elegir y menor precio. Por ello, asegura que de esta evolución se puede vislumbrar una gran amenaza para los fabricantes: "Que este sector se convierta en nuevo sector *low-cost* como el transporte aéreo o la electrónica de consumo, de modo que el consumidor banalice la compra de productos de alimentación, no renunciando a todo lo comentado, pero no valorándolo".

MÁS QUE SIMPLE COMPETENCIA Se está desarrollando en la distribución, según Audicana, una hipercompetencia. Por un lado, nos encontramos con una gran dinámica por competir exclusivamente por precio, lo que sin duda está produciendo pérdida de valor en la cadena agroalimentaria, y una falta de diferenciación entre los operadores de la distribución comercial. A esto hay que sumar la creciente proliferación de canales mediante los cuales el consumidor también puede alimentarse (*foodservice, vending*, etc). "No comemos más, en muchos casos menos, y tenemos muchas más formas de conseguir cómo hacerlo", añade.

Para Gómez-Arroyo, la distribución, salvo raras excepciones, más que cambiar, lo que ha realizado es defenderse. "Se ha ido concentrando en grandes cadenas, incluso, en centrales de compras supranacionales y, además, crea e impulsa la marca blanca". En esta misma línea y haciendo alusión al reposicionamiento de las marcas del distribuidor, Boccherini considera que, aun-

**EL RIESGO PARA LOS
FABRICANTES ESTÁ
EN CAER EN LAS
DINÁMICAS DE UN
'SECTOR 'LOW COST'**





que surgieron como una herramienta para competir por precio con otros formatos como el *discount*, han ido ampliando y sofisticando su oferta, abordando no sólo productos básicos y adoptando estrategias para configurar una oferta diferenciada y fidelizar a los consumidores. Por ello, el resultado es que "son auténticas marcas".

ESTRATEGIAS PARA COMPETIR CON ÉXITO Para la gran mayoría de los expertos, las empresas agroalimentarias españolas tienen, en general, un buen nivel competitivo a nivel mundial, que, sin embargo, puede ser insuficiente para afrontar con éxito los retos futuros. El tamaño, la internacionalización y el I+D+i son, según Gómez-Arroyo, los principales retos de estas empresas.

Sin embargo, el profesor del Instituto Internacional San Telmo, José Antonio Boccherini cree que la innovación tiene que cambiar de enfoque, lejos de la idea de lanzar nuevos productos al mercado, que considera "no será una estrategia mayoritaria en un entorno de racionalización de surtidos". Por ello apuesta por innovar en procesos y modelos de gestión y de negocio. Especial relieve tiene para él la dimensión de las empresas españolas, que cree están "muy atomizadas", por lo que plantea la necesidad de una auténtica "reconversión industrial", en aras no sólo de su supervivencia, sino también de potenciar su competitividad mundial frente a países emergentes como Brasil, muy competitivos en el sector alimentario.

Por otra parte, la diferenciación es, según el director general de AECOC, el reto, por excelencia, de las empresas agroalimentarias españolas. Por ello, "hay que hacerse un hueco en la mente del consumidor y ser capaces de trasladarle el verdadero diferencial y aportación de valor, distinguiéndose del resto de productos o servicios".

Para Audicana hay "muchos fabricantes y distribuidores descolocados ante la creciente exigencia de reducción de precios, parón de la demanda...". Por ello, recomienda entre otras cosas, preguntarse "qué es lo que vale de mi empresa y qué es lo que sobra en mi empresa". Esto, añade, "requiere ser auto-crítico y exigente y mirar de frente a la realidad" 