

# La cadena agroalimentaria: cambios crecientes en un sector maduro

**Jose Antonio Boccherini**

Director Académico del Departamento de Empresas Agroalimentarias

La Cadena Agroalimentaria engloba a todos los sectores económicos que colaboran en la tarea de dar de comer a la gente: sector primario, industria de la transformación y canales de distribución y restauración. En el Instituto San Telmo llevamos más de veinte años estudiando la cadena agroalimentaria en su conjunto, en lugar de enfocarnos en un eslabón concreto, porque, en el entorno económico de hoy en día, ya no es posible tener éxito sin conocer en profundidad lo que están haciendo los otros "compañeros" de la cadena y porque, si bien cada eslabón de la cadena se enfrenta a retos y problemas específicos, existen de forma creciente otros retos que afectan a toda la cadena y que deben ser abordados de forma conjunta.

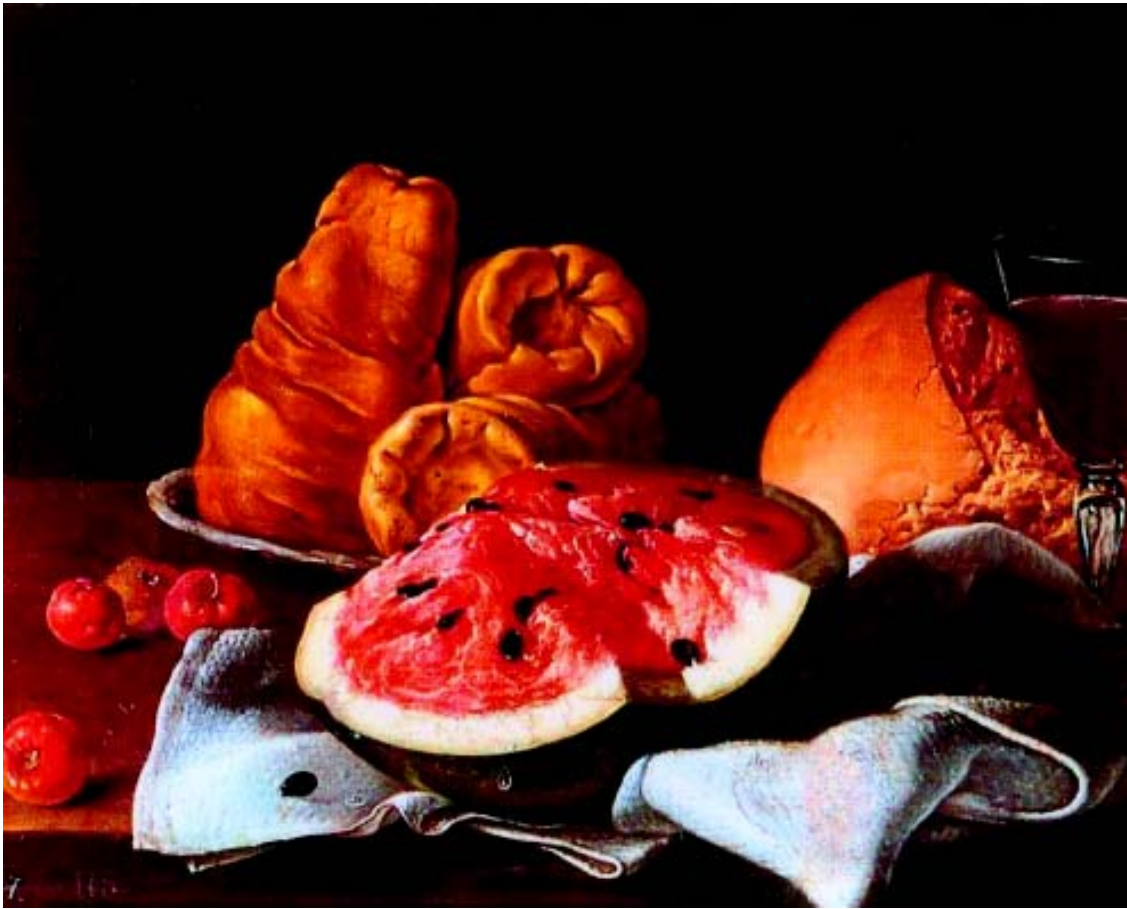
La alimentación es, posiblemente, la actividad económica estructurada más antigua del mundo. En los países desarrollados es, además, un sector maduro, sujeto en muchos casos a excesos de oferta, con crecimientos globales determinados por el crecimiento de la población (en muchos casos estancado o en retroceso) y por la evolución de la inflación. Es decir, con crecimientos globales próximos a cero en términos reales. Es, además, una actividad económica con un altísimo nivel de competencia (a diferencia de otros sectores, no existen en la cadena agroalimentaria muchos jugadores dominantes o monopolísticos) y de carácter mayoritariamente privado (no existen empresas públicas relevantes en el sector). Los sectores maduros con mucha competencia de carácter privado son sectores muy dinámicos, porque es difícil ganar dinero, las buenas ideas se

copian rápidamente y las empresas tienen que agudizar mucho su ingenio para ser rentables y, si es posible, crecer. ¿Crecer? ¿Es posible en un sector tan maduro? Lo cierto es que la cadena alimentaria es la suma de muchos segmentos y categorías de producto, y cuando bajamos al siguiente nivel de detalle encontramos de todo: «commodities» puras que se venden por precio, categorías de producto estancadas o en retroceso, nuevos conceptos de alimentación con crecimientos espectaculares, formatos de distribución innovadores, ... En definitiva, un sector muy dinámico, con grandes oportunidades de negocio y, también, muchos riesgos.

No es sólo la competencia la que genera este dinamismo. En la cadena agroalimentaria se dan cita todos los fenómenos económicos que definen la economía de hoy: apertura de mercados, globalización y deslocalización, operaciones empresariales de envergadura, crecimiento de países emergentes (como mercados y como competidores), avances tecnológicos, presión en precios con la consiguiente exigencia de productividad y eficiencia, cambios en los hábitos de consumo, ...

Entender la naturaleza de los cambios que afectan a la cadena agroalimentaria es clave para que las empresas puedan diseñar una estrategia competitiva que asegure el éxito. Hoy en día ya no es suficiente tener un buen producto. Es necesario aportar valor al cliente y al consumidor, dándole razones para que nos elijan frente a otros competidores que tienen una oferta similar, y hacerlo de forma rentable y sostenible. Además, las estrategias competitivas tienen

Entender la naturaleza de los cambios que afectan a la cadena agroalimentaria es clave para que las empresas puedan diseñar una estrategia competitiva que asegure el éxito



**Sandía, pan, roscas y copa.** Luís Eugenio Menéndez. Museo del Prado. Madrid. España

que estar en constante revisión: la competencia es tan rica, el entorno tan complejo y los cambios se suceden a tal velocidad que las ventajas competitivas de hoy pueden dejar de serlo en unos pocos años. Consciente de esta necesidad, el Instituto Internacional San Telmo viene celebrando desde 2003 el programa ADECA, que se ha establecido como el foro de referencia nacional para la reflexión estratégica sobre el futuro de la cadena agroalimentaria, en el que participan cada año altos directivos de las principales empresas agroalimentarias de toda España.

### El consumidor de hoy

La sociedad occidental está experimentando profundos cambios sociodemográficos que afectan a su estilo de vida. Entre ellos, uno de los que más afecta a la cadena agroalimentaria es la incorporación de la mujer al trabajo: si en 1981 el porcentaje de mujeres que trabajan fuera del hogar

era del 22%, la tasa de actividad femenina se situó en 2006 en el 49%, acercándose al 69% de los hombres. En países como Dinamarca y Suecia trabajan fuera del hogar el 72% de las mujeres. El impacto es enorme, porque hace tan sólo veinte años la responsabilidad de alimentar a la familia recaía en la mujer, que dedicaba una buena parte de su tiempo a ello, asumiendo una tarea que hoy ha quedado vacante en las familias españolas. Ello determina en gran medida la dirección del cambio: ya no hay tiempo para hacer la compra y ya no hay tiempo para cocinar. Las consecuencias: crecimiento imparable del consumo alimentario fuera del hogar (el 30% del consumo alimentario en España y más del 50% en EE.UU.) y mayor demanda de conveniencia y comodidad (de ahí que el crecimiento de los platos preparados en los últimos 15 años se haya situado en una media del 10%). El consumidor de hoy en día quiere comida

fácil de preparar y comodidad en la compra: horarios ampliados y cercanía (de ahí el gran crecimiento de algunos de los formatos de distribución comercial de proximidad por el que los grandes grupos de distribución están apostando). Y consume cada vez más fuera de casa, lo cual es un mensaje importante para las empresas de la cadena: ¡ya no se vende todo en los hipers y los supers!

Al mismo tiempo, el consumidor español es cada vez más exigente, en las cuatro variables que determinan su decisión de compra: precio, comodidad, placer y nutrición / salud. Es decir, no sólo quiere productos más baratos, nutritivos y saludables, sino que además quiere que se puedan preparar rápida y fácilmente (porque muchos ya no saben cocinar) y que el resultado sea como si lo hubiera preparado la abuela. Todo un reto de innovación y tecnología alimentaria para las empresas de la cadena.

A los cambios en estilo de vida de origen sociodemográfico hay que añadir la aparición de nuevos segmentos (ancianos, extranjeros residentes en España, inmigrantes) que tienen gustos y necesidades diferentes, y que están captando la atención de empresas y distribuidores que ven en ellos una gran oportunidad de negocio (preparados cárnicos según ritos religiosos específicos, importación de productos europeos para residentes en la costa española, etc.) También tiene su impacto la reducción del tamaño de los hogares y el crecimiento de los hogares unipersonales (que suponen ya un 20,3% de los hogares frente al 7,5% en los años 70), lo cual genera oportunidades de innovación en formatos como la sandía "mini" (¿qué sentido tiene para alguien que vive solo comprar una sandía de 4 kilos?) o las botellas de leche de medio litro frente a las tradicionales de un litro.

**Nutrición, salud y seguridad alimentaria**

El consumo alimentario del siglo XXI vendrá marcado por la preocupación por la salud, la nutrición y la seguridad alimentaria. Nuestro estilo de vida, cada vez más sedentario, exige compensar la falta de ejercicio con una alimentación más equilibrada. Además, el cambio de hábitos hace que productos que antes se consumían de forma ocasional (como la bollería industrial o la comida rápida) ocupen hoy una parte creciente de nuestra dieta, con un impacto negativo en la salud. Fenómenos como la obesidad (y de forma creciente la obesidad infantil) preocupan cada vez más y los gobiernos están reaccionando con regulaciones crecientes, imponiendo exigencias de etiquetado e información e, incluso, con limitaciones o tasas a determinados productos.

En su preocupación por la salud, muchos consumidores están apostando por la alimentación biológica (por ejemplo, el 80% de la leche que se vende en Dinamarca es de origen biológico, donde la cre-

**El consumo alimentario del siglo XXI vendrá marcado por la preocupación por la salud, la nutrición y la seguridad alimentaria. Nuestro estilo de vida, cada vez más sedentario, exige compensar la falta de ejercicio con una alimentación más equilibrada.**



**El Almuerzo.** *Diego Rodríguez de Silva y Vélazquez.* Museo del Hermitage. San Petersburgo. Rusia

ciente demanda está provocando dificultades de suministro de este tipo de productos) y las cadenas de descuento alemanas se han lanzado a comercializar lácteos ecológicos que antes parecían reservados a las tiendas «gourmet».

También han experimentado un gran auge los alimentos funcionales y enriquecidos, que prometen beneficios para la salud derivados de determinados componentes (calcio, omega-3, etc.). Las autoridades españolas están desarrollando una normativa que regule dichos alimentos exigiendo demostraciones científicas de que los beneficios son reales, como requisito para poder publicitarlos.

Fenómenos como la gripe aviar, las vacas locas o el anisaki, además de otras crisis alimentarias, han aumentado el nivel de sensibilidad y preocupación por la seguridad alimentaria, del que a veces no todas las empresas son conscientes. Recientes episodios, como la detección en Alemania de pesticidas no autorizados en algunas partidas de pimientos de Almería, están poniendo de manifiesto la creciente importancia y la necesidad de reforzar los controles. Una crisis alimentaria puede destruir un sector o llevar a una empresa saludable a la quiebra en poco tiempo.

### Entorno y globalización

El entorno también está cambiando. China le quitó el puesto el año pasado al Reino Unido como cuarta economía mundial y Brasil se ha convertido en el primer exportador de alimentos procesados de América Latina, aumentando sus exportaciones un 88% en el periodo 1998-2004, con notables aumentos de productividad. Otros países llaman a las puertas de los jugosos mercados europeos con sus productos, en muchos casos más baratos gracias a sus ventajas en costes laborales. ¿Cómo afrontar esta amenaza? La respuesta es matizable en función de los mercados y las categorías de producto, pero en definitiva el aumento de la competencia internacional plantea un nuevo reto de competitividad,

eficiencia y diferenciación. Las empresas españolas deben adquirir la dimensión adecuada para competir en este nuevo entorno (y ello pasa por emprender alianzas o fusiones para ganar poder y tamaño, especialmente en el sector agrícola y ganadero e investigar nuevos nichos de mercado) y deben asumir con mucha mayor convicción el reto de internacionalizarse, entendido no sólo como exportar sino como concebir el mundo como su teatro de operaciones: ¿qué eslabones de la cadena de valor puedo hacer más competitivos llevándolos a otros países?, ¿puedo incorporar a mi cadena de valor las ventajas de las que disfrutaban mis competidores extranjeros iniciando un proceso de internacionalización de mis operaciones?, ¿dónde y cómo? ¿puedo obtener ventajas en un proceso de diversificación geográfica?

Los cambios en el entorno afectan de forma especialmente dramática al primer eslabón de la cadena agroalimentaria, el sector agrícola y ganadero, por dos razones fundamentales: en primer lugar, porque el producto agrícola y ganadero es especialmente susceptible de ser considerado un «commodity» (un producto no diferenciado en el que sólo importa el precio), y por tanto hay menos fidelidad al proveedor y las importaciones extranjeras pueden entrar más fácilmente en nuestros mercados; y en segundo lugar, porque este sector es el que tiene una estructura empresarial menos desarrollada hoy en día y está, por tanto, en peores condiciones para competir. La falta de desarrollo empresarial del sector primario es uno de los principales retos de la cadena agroalimentaria en Europa, y se manifiesta en carencias de dimensión y tamaño, de formación empresarial y de capacidad de captación de valor y de acceso a los mercados. Esta falta de desarrollo es, en gran medida, debida a la política de subvenciones que han seguido los gobiernos de los países desarrollados, que ha conseguido crear una falsa prosperidad, sosteniendo a empresas y sectores ineficientes y, más grave aún, dinami-

tando el posible espíritu emprendedor y empresarial de los productores (otra manifestación de la cultura de la subvención). Nos guste o no, las subvenciones se van a acabar en poco tiempo y ello va provocar una reconversión en la que sobrevivirán aquellos que sepan gestionar adecuadamente la transición de meros productores agrícolas a buenos empresarios. Como decíamos antes, nadie va a sobrevivir simplemente por producir buenos productos.

### Tecnología

Como en otros sectores, la tecnología está adquiriendo una importancia cada vez mayor en el negocio alimentario. Las tecnologías de la información son cada vez más relevantes para mejorar el servicio (una exigencia creciente de los clientes), fidelizar a los clientes (mediante el análisis de sus comportamientos de compra y el desarrollo de campañas de micromarketing casi personalizadas) o para hacer más eficiente la cadena de suministro y la gestión de stocks (uno de los mayores consumidores de costes en el negocio alimentario). Por ejemplo, un nuevo avance tecnológico, el RFID (Identificación por Radio Frecuencia) promete hacer más eficiente la cadena de suministro, sustituyendo a los códigos de barras, para automatizar la gestión de stocks, de caducidades, de lineales y de puntos de venta mediante unos pequeños chips capaces de transmitir por radio información del producto sin intervención manual. Esta tecnología puede hacer posible los inventarios automáticos y exactos con sólo pulsar una tecla, el pago automático en los puntos de venta sin necesidad de empleados, la trazabilidad alimentaria, el fin de las falsificaciones y la visibilidad de los productos en toda la cadena, con una importante reducción de stocks. Pero como todo avance tecnológico, presenta todavía incertidumbres de fiabilidad y barreras de coste, y exigirá considerables inversiones en sistemas de información. Algunas empresas que ya están invirtiendo en ello, como Wal Mart en

EE.UU., pueden capitalizar sus aprendizajes como pioneros para consolidar importantes ventajas en eficiencia y coste.

En el campo de la tecnología, tiene especial importancia la biotecnología y los avances genéticos. Aunque sujetos hoy en día a una gran controversia mediática y social, en muchos casos basada en fundamentos sensacionalistas con poca base real y en otros basada en incógnitas e incertidumbres que es necesario investigar y contrastar, la biotecnología ofrece enormes posibilidades de mejora de la productividad alimentaria, reducción en el uso de pesticidas e incluso beneficios para la salud de los consumidores. Por poner un ejemplo, hace poco un grupo de científicos británicos anunciaba que habían desarrollado gallinas transgénicas que ponen huevos con propiedades anticancerígenas. Algunos de los mayores expertos mundiales en biotecnología vaticinan para el futuro la convergencia entre las industrias alimentaria y farmacéutica.

### Presión en precios

La presión en los precios es otra de las tendencias claras de la cadena alimentaria hoy en día. Ello es consecuencia, fundamentalmente, del proceso de concentración que ha experimentado la distribución: en 2005, las cinco primeras enseñanzas concentraron el 56% del gasto de productos de gran consumo. Cuando enfrentamos esta situación a la reducida dimensión de los proveedores (el 96% de las industrias agroalimentarias tiene menos de 50 empleados) se entiende fácilmente que el balance de fuerzas seguirá generando bajadas de precios. Esto, que es una mala noticia para muchos proveedores a nivel micro, no lo es tanto a nivel macro, porque la distribución comercial moderna supone un continuo estímulo para mejorar la competitividad de las industrias europeas (que no tendrían ninguna posibilidad de acceder a los mercados internacionales sin las mejoras de productividad que han provocado las grandes superficies) y porque su contribución ha

sido decisiva en el control de la inflación.

El fenómeno de las marcas de distribución está, además, ampliando el reto para las industrias: de cada 4 euros gastados en alimentos envasados, 1 fue en marca blanca el año pasado y la tendencia sigue creciendo. En algunas categorías de producto el porcentaje supera el 70%. Además, el fenómeno «hard discount» sigue creciendo con fuerza en muchos países europeos. ¿Cómo quedan las posibilidades de diferenciación de la industria? ¿Estamos evolucionando hacia una «comoditización» masiva de los productos alimentarios? ¿Son viables todavía las estrategias marquistas? Es difícil dar una respuesta única, porque dependerá de la categoría de producto. Afortunadamente, los mercados son complejos y existen multitud de segmentos de consumidores con criterios de compra diferentes. También, la marca de la distribución es una excelente oportunidad de negocio para muchos fabricantes, que están experimentando grandes crecimientos con rentabilidad de la mano de los grupos de distribución.

### Los cambios implican amenazas pero también oportunidades

La presión en precios y el crecimiento de las marcas del distribuidor y los formatos de descuento, unido a los cambios anteriormente señalados, muestran que las estrategias para competir en la cadena agroalimentaria son menos evidentes que en el pasado. Repetimos de nuevo: tener producto era suficiente en la España de la posguerra y la escasez, pero ahora sólo tendrá éxito quien sea capaz de aportar valor. Y los grandes cambios de la cadena se pueden resumir en uno: está cambiando lo que los consumidores y los clientes (cadenas de distribución y restauración) definen por valor. Los cambios son una mala noticia para quien no quiere cambiar. Pero pueden ser una buena noticia para muchos empresarios dinámicos, emprendedores y con ideas, dispuestos a darle al mercado lo que demanda.

**El gran cambio de la cadena se puede resumir en uno: está cambiando lo que los consumidores y los clientes (cadenas de distribución y restauración) definen por valor.**