

Una cuestión de altura



Miguel Ángel Llano
 Profesor de Dirección de Producción,
 Tecnología y Operaciones del Instituto
 Internacional San Telmo

Este año ha aparecido en varios medios de comunicación que los españoles, somos de media, tanto los hombres como las mujeres, unos **3,5 centímetros más altos que hace 20 años** (quienes me conozcan tienen la prueba clara de esta afirmación), y estamos convergiendo con la media europea. Parece que la **alimentación, la salud y el ejercicio** son los principales factores que han contribuido a que empecemos a dar la talla en cuanto a altura se refiere y a ello han ayudado otras cuestiones como el desarrollo económico, la estabilidad política y social y el nivel cultural según los expertos.

Pero, las empresas españolas encargadas de alimentarlos, ¿están a la altura? Los datos hablan por sí solos: La mayor empresa de alimentación y bebidas a nivel mundial, factura 25 veces más que la líder española y el 97% de ellas en nuestro país, tiene menos de cincuenta empleados. Y con respecto a Europa, la dimensión de nuestras industrias tampoco da la talla, pues

nuestras empresas configuran el tejido agroindustrial más atomizado de la UE, sólo superada por Italia.

La importancia de este hecho se magnifica si tenemos en cuenta que las industrias agroalimentarias constituyen un motor de empleo y riqueza fundamental en la economía nacional, responsable del 20% de la producción manufacturera y que consume el 70% de la producción agrícola española como demandante de materias primas.

La sospecha de que la dimensión de las empresas de alimentación podría comprometer su futuro rondaba ya por los pasillos de San Telmo y del propio Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación hace más de tres años, bajo la batuta de Miguel Arias Cañete. Tanto fue así que, junto con la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas, decidieron encargar un estudio (a nuestro Instituto San Telmo y al banco Rabobank) con el objeto, de aclarar sus sospechas y tomar medidas que ayu-

darán a los empresarios del sector. El estudio ('Ganar Dimensión: Una necesidad para la industria agroalimentaria española'), como no podía ser de otra forma, partió de los hechos, haciendo 'una foto' de la dimensión empresarial real de la industria agroalimentaria española, en la que se analizaban las causas y proponía razones y planes de acción que podrían impulsar a sus directivos a apostar por una dimensión competitiva.

Los hechos: La industria agroalimentaria española está fuertemente atomizada, dominada por pymes, representando las medianas y grandes poco más del 3% de las empresas. En la segunda mitad de los 80 y a raíz de la adhesión de España a la Unión Europea, muchas de las agroindustrias españolas comprendieron la necesidad de ganar dimensión para crecer y ampliar mercados, y se inició así, un activo proceso de concentración en algunos sectores muy puntuales, y con gran profusión del cooperativismo. Sin embargo, este proceso se ha desacelerado en los últimos años y no ha culminado aún: La industria agroalimentaria española se caracteriza todavía hoy por tener, en general, un alto componente familiar, ser poco abierta a los mercados exteriores y estar dominada por empresas de reducida dimensión.

El problema: A escala mundial, la industria agroalimentaria está haciendo frente a mercados muy diferentes, ha de dar respuesta a consumidores muy dispares, suministrándole muy diversos productos (con tendencia a los de más valor añadido) y en un entorno de **alta tensión y competitividad global**, donde los clientes tradicionales, los canales de distribución, están concentrándose a una velocidad de vértigo. Parece sensato pensar que los supervivientes a este proceso, tendrán tres perfiles: Los líderes (aquellos que se habrán asegurado un tamaño suficiente para poder negociar con garantías con la distribución), los "sin marca" (con estructuras de costes muy ajustadas, que compitan con una oferta basada en el precio y completa-

da con la producción para marcas blancas o del distribuidor), y los de nicho (compañías de ámbito regional, que se circunscriben a mercados de nicho, muy limitados y a canales minoritarios). Tener una estrategia y una dimensión competitiva es, desde luego, clave para el futuro.

Las causas: Las encontramos más en el lado de lo psicológico, en las querencias del propio directivo de la industria agroalimentaria. Hay una tendencia generalizada al crecimiento interno, individualista y nacional o incluso regional o provincial, un subconsciente tradicionalmente temeroso a la inversión y a la pérdida de control, la desconfianza en las diferentes fórmulas para ganar dimensión (en muchas ocasiones por falta de formación del directivo) y el temor a no gestionar bien los cambios que concurrirían tras las operaciones para ganar dimensión.

Plan de acción: Un cambio de mentalidad y la lógica de la razón. Desde un punto de vista práctico, las empresas de la industria agroalimentaria han de buscar una dimensión competitiva por cuestiones de lógica rentabilidad y economías de escala. Otros estímulos los encontramos en la necesidad de crecer en el mercado exterior, las necesidades de inversión en I+D, el cumplimiento de los requisitos científico-tecnológicos, el deseo de satisfacer la demanda de un nuevo y polifacético consumidor en un entorno globalizado, etc. Además, y con frecuencia la cuestión más coercitiva, es el reto que plantea la concentración de la distribución y su creciente poder de compra, que afecta a la industria en cuanto a que limita el número de proveedores y les exige el desarrollo de marca blanca y capacidades financieras para afrontar las condiciones de pago. Las alternativas son muchas: Crecimiento Orgánico, Alianzas, Fusiones, Adquisiciones, Consorcios, Cooperativas, etc.

Pero, sobre todo, en primer lugar, había que lograr lo primero: Sensibilizar al empresario y directivo de la necesidad de una dimensión empresarial competitiva.

Por ello, promovido por la FIAB y finan-

Los temores a las operaciones para ganar dimensión, o el desconocimiento o la desconfianza en los medios para lograrlo, suponen barreras mentales para los dirigentes de las industrias de la alimentación y bebidas.

ciado por el MAPA, nos hemos reunido los autores del estudio con cerca de 400 directivos de primer nivel de toda España, en encuentros organizados durante 2004, 2005 y 2006 por todas las comunidades autónomas, para 'contarles' nuestra visión recogida en el informe y sensibilizarlos sobre la necesidad de una dimensión competitiva.

El convencimiento de San Telmo y Rabobank al respecto era rotundo y el de la Administración no lo era menos, y tanto es así, que esta iniciativa soportó el cambio de Gobierno, y el traspaso de la batuta a Elena Espinosa, quien lo impulsó con entusiasmo.

Pero, y los implicados, los directivos de la industria agroalimentaria, ¿Qué opinaban sobre el binomio dimensión-competitividad de cuya importancia tratábamos de convencerles?. Lo que sería el segundo estudio de esta iniciativa ('Percepción sobre la dimensión de la industria agroalimentaria española'), recopilaba, tras las jornadas, las percepciones, temores y anhelos del directivo de la industria agroalimentaria española en lo relacionado con la dimensión empresarial. Los resultados han sido presentados recientemente por la ministra de Agricultura en Madrid.

Este segundo estudio no deja lugar a dudas de que aún queda mucho por hacer. Mirando al futuro, las cuestiones que más preocupan al directivo de la industria agroalimentaria española son la evolución de la distribución comercial (altamente concentrada con una participación de mercado del 91% las 50 primeras empresas, frente al 31% de la industria) y las demandas del consumidor.

Ante esta situación, nueve de cada diez directivos del sector están preocupados por su dimensión a largo plazo, y ocho de ellos estarían dispuestos a acometer en su empresa algún proceso de fusión o adquisición, asociacionismo, alianzas estratégicas o crecimiento orgánico entre otras fórmulas.

Sin embargo, con frecuencia, y sobre todo las agroindustrias de menor dimensión argumentan que las diferentes medidas para

A los empresarios y directivos, alcanzar una dimensión competitiva les preocupa; a las autoridades e instituciones también. Ahora es cuestión de que no sólo nos preocupe, sino de que nos ocupe a todos.

crecer son complejas y exceden a sus capacidades de articular el cambio. Las preocupaciones de las más grandes van más por la índole de las dificultades en la gestión del cambio, y se inclinan más por las formas tradicionales para ganar dimensión (crecimiento orgánico, fusiones y adquisiciones,..). Las alianzas estratégicas son consideradas como una opción bastante a tener en cuenta, al menos temporalmente, para muchas empresas.

¿Crecer a cualquier precio?, ¿Hasta dónde? Esta cuestión ha sido tratada casi en la totalidad de los debates celebrados en las jornadas, y el consenso ha sido en todos los casos que se necesita una dimensión competitiva, no un crecimiento incontrolado (no "crecer por crecer"), que permita a las empresas de la Industria Agroalimentaria continuar en el terreno de juego, ya sea compitiendo como líderes, vendiendo productos con marcas del distribuidor, o compitiendo en nichos de mercado.

En cualquier caso, los temores a las operaciones para ganar dimensión, o el desconocimiento o la desconfianza en los medios para lograrlo, suponen barreras mentales para los dirigentes de las industrias de la alimentación y bebidas. Esto dota de sentido a estos tres años de intenso trabajo junto al MAPA y la FIAB. Hemos tenido la ocasión de conocer en esta aventura a numerosos empresarios y directivos de primer nivel, a los que les puede la vorágine

diaria, que consideran los beneficios evidentes de una dimensión competitiva. El directivo de la industria agroalimentaria demanda información, asesoramiento, encuentros sectoriales y formación para afrontar los retos que se le presentan para crecer. Y con ello tenemos nosotros, instituciones implicadas, una responsabilidad por delante.

A modo de cierre

Salvo excepciones, la industria agroalimentaria española se caracteriza todavía hoy por estar dominada por empresas de reducida dimensión, lo que los puede poner en peligro, ya que 'no están a la altura' para competir en un mundo globalizado dominado por gigantes. Y la fórmula no es crecer por crecer, sino adoptar una dimensión competitiva adecuada a las circunstancias. Esta situación es, además, extensible a otros muchos sectores que están viendo cómo la competitividad global se acentúa y cómo son necesarias nuevas propuestas de valor y nuevas estrategias y formas de dirigir.

A los empresarios y directivos alcanzar una dimensión competitiva les preocupa; a las autoridades e instituciones también. Ahora es cuestión de que no sólo nos preocupe, sino de que nos ocupe a todos.

Me despido agradeciendo a la FIAB, al MAPA a RABOBANK y en especial a Gloria Ocaña (IIST) el esfuerzo realizado estos años en la elaboración y divulgación de este estudio.