



LA CADENA AGROALIMENTARIA ESPAÑOLA: ¿UN SECTOR DE FUTURO?

Profesor Jose Antonio Boccherini Bogert

Director del Departamento de Empresas Agroalimentarias del Instituto Internacional San Telmo
jbocchenni@santelmo.org

La cadena agroalimentaria (sector primario, industria de alimentos y bebidas, canales de distribución y restauración) es uno de los principales sectores económicos españoles. Tan sólo su eslabón central (la industria), con unas ventas netas de 83.294 millones de euros, es el mayor sector industrial en España, generando el 16,4% de las ventas netas de la industria y el 7,6% del PIB. Es, además, uno de los principales sectores exportadores españoles, con una tasa de cobertura muy superior a la media. En el Instituto Internacional San Tel-

mo cumplimos durante este curso académico 25 años estudiando la cadena agroalimentaria en su conjunto y ayudando a los directivos de sus empresas a tomar mejores decisiones en un entorno maduro y competitivo. Aunque no es un sector muy "glamouroso" (algunos observadores y expertos lo denominan "el sector invisible"), ha demostrado durante la crisis su valor como sector refugio (es uno de los que menos ha bajado en ventas y empleo en el último año). En San Telmo pensamos que su aportación a la economía y al empleo es y seguirá

siendo vital y que tiene mucho sentido apostar por él como motor de actividad económica. Por eso, tenemos el firme propósito de consolidar nuestra especialización agroalimentaria para ayudar a las empresas de la cadena a ser más competitivas, ampliando a nivel internacional nuestro liderazgo formativo en este sector.

La alta madurez e intensidad competitiva de la cadena agroalimentaria es consecuencia, sobre todo, del bajo crecimiento del mercado (porque, en los países desarrollados, la población crece poco y ha alcanzado un techo

en su capacidad de consumo), del alto nivel de competencia empresarial, de la reducción de los mecanismos de protección e intervención estatal en los mercados y de la progresiva liberalización del comercio internacional. Estas características configuran un entorno competitivo complejo, en el que la abundancia de oferta presiona los precios a la baja. Esta presión se acentuó a partir de 2008, cuando la crisis económica intensificó la sensibilidad al precio de los consumidores que, aunque no han disminuido su consumo de alimentos, sí han modificado su conducta de compra buscando menores precios.

Además, la intensidad competitiva estimula a los participantes a copiar las ventajas competitivas que tienen éxito y a ganar cuota de mercado trasladando a los clientes las reducciones de costes obtenidas, con lo que los márgenes se erosionan. Cuando esto ocurre, es necesario volver a empezar buscando nuevas ventajas competitivas o mejoras de eficiencia. ¿Es viable sostener una posición competitiva y rentable a futuro en este entorno? La respuesta pasa por tener una correcta comprensión de la evolución del consumidor y de las estrategias de los clientes (los canales de distribución) y por diseñar las estrategias competitivas adecuadas a las nuevas necesidades.

¿Cómo ha cambiado el consumidor en los últimos 25 años?

En los últimos 25 años, el consumidor de alimentación en España ha experimentado cambios relevantes que afectan a su comportamiento de consumo:

- La incorporación de la mujer al trabajo (un 49% de las mujeres trabajaban fuera del hogar en 2006, frente al 22% en 1981) y el crecimiento del número de hogares unipersonales. Hace tan sólo veinte años la responsabilidad de alimentar a la familia recaía en la mujer, que dedicaba buena parte de su tiempo a ello, asumiendo la tarea de hacer la compra y preparar la comida, tarea que hoy ha quedado vacante en muchas familias españolas. Estas tendencias explican, en gran medida,

la importancia creciente 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.

- Una mayor preocupación por la salud y la seguridad alimentaria, como consecuencia de un estilo de vida más sedentario, del envejecimiento de la población y del mayor conocimiento y concienciación que se va adquiriendo sobre la relación entre alimentación y salud. La preocupación empezó por las calorías, continuó por la seguridad alimentaria (aceite de colza, vacas locas, ...) y se ha ampliado hacia una concepción más completa de la nutrición, en la que no sólo se buscan alimentos que no engorden y no sean nocivos (calidades pasivas), sino que aporten beneficios para la salud (calidades activas). Ello explica el auge de los alimentos funcionales y los percibidos como saludables, y también las crecientes exigencias y regulaciones sobre seguridad alimentaria.

- La aparición y crecimiento de nuevos segmentos (inmigrantes, extranjeros, tercera edad, ...), con necesidades y gustos específicos (preparados según ritos religiosos específicos, productos para residentes extranjeros, etc.)

- El gasto en alimentación ha perdido peso en el presupuesto familiar (en 1959, el gasto en alimentación suponía el 55% del presupuesto familiar, mientras que en 2009 ha descendido al 14%). Es decir, el consumidor tiene mayor poder adquisitivo y, por ello, apuesta por una dieta más variada y está dispuesto a pagar más cuando encuentra valor en el producto, pero, al mismo tiempo, dispone de una oferta mucho mayor de productos de gran calidad a precios bajos y se muestra sensible al precio cuando no percibe dicho valor.

- Finalmente, la crisis ha hecho al consumidor más racional y calculador en sus decisiones de compra de alimentación, y es más sensible al precio que hace unos años ante productos cuyo valor diferencial le resulta difícil de apreciar o le parece prescindible.

La crisis ha hecho al consumidor más racional y calculador en sus decisiones de compra de alimentación, siendo más sensible al precio que hace unos años.

¿Cómo ha evolucionado la distribución comercial?

En los últimos 25 años, la distribución comercial ha evolucionado de la mano de las necesidades del consumidor. Se ha consolidado el declive de las tiendas tradicionales en favor de las grandes superficies comerciales. En línea con la necesidad de conveniencia y comodidad, ha crecido más en la última década el formato supermercado, que aporta la ventaja de la proximidad, frente al hipermercado que ha retrocedido posiciones. También se ha hecho un hueco el descuento, acelerando su crecimiento por la crisis económica y consolidando una cuota por encima del 10%. Como consecuencia, el volumen de compras a la industria se ha concentrado en menos manos, cambiando el poder relativo de negociación. Por otra parte, la distribución ha puesto en marcha estrategias de surtido con un considerable impacto en toda la cadena:

- **El impulso a las marcas de la distribución (MDD)**, que avanza rápidamente posiciones, alcanzando cuotas de mercado alrededor del 35%.
 - El reposicionamiento de las MDD. Estas marcas, que surgieron para competir por precio con formatos como el descuento, han ampliado y sofisticado su oferta más allá de los productos básicos para abordar categorías premium e incluso gourmet, adoptando estrategias de gestión de marca para diferenciarse y fidelizar a los consumidores. Como resultado, las MDD ya no son simplemente “marcas blancas” que prometen una óptima relación calidad-precio, sino auténticas marcas que compiten, de forma creciente, con las marcas de los fabricantes.
 - **La racionalización de surtidos.** Algunos detallistas, no sólo en España, han apostado recientemente por reducir el número de referencias (que se habían multiplicado en la última década de bonanza en una especie de “exhuberancia irracional”) para concentrarse en las referencias de mayor rotación buscando una mayor eficiencia económica del surtido.
- Finalmente, y como consecuencia de la crisis económica, los grandes detallistas se han embarcado en una guerra de precios cuyo fin es ganar –o mantener– cuota de mercado. Esta guerra se está trasladando a todos los eslabones de la cadena agroalimentaria como re-

sultado del poder de negociación de los detallistas, pero también está afectando de forma notable a la rentabilidad de las cadenas de distribución.

¿Cómo pueden los fabricantes y proveedores afrontar los retos?

La situación no es fácil para los fabricantes y proveedores. Por una parte, el crecimiento de las MDD, su reposicionamiento como marca “competidora” y las estrategias de racionalización de surtidos harán más difícil “encontrar un hueco” en las estanterías de los supermercados, lo cual van a afectar de forma especial a las segundas, terceras y cuartas marcas de cada producto. Por otra, va a continuar la presión en precios. El consumidor es más exigente y quiere productos de calidad que proporcionen placer y sabor, comodidad, facilidad de preparación, seguridad alimentaria y cualidades nutricionales, pero lo quieren todo ¡a precios bajos! Además, los detallistas identifican claramente el precio como una de sus principales prioridades competitivas. Ante esta situación, las empresas de la cadena deben abordar una profunda revisión de su forma de competir y alinearla con las necesidades y la dinámica competitiva de los mercados. Esto no es nuevo: siempre ha hecho falta hacerlo para tener éxito en los negocios. Lo que es nuevo es la dinámica competitiva y las necesidades de los consumidores y de los clientes, y por eso es crucial entenderlas bien y darles una respuesta adecuada.

En la cadena agroalimentaria hay dos formas genéricas de competir: con marca propia (generalmente, a precios más altos que las MDD) o fabricando para otros (asumiendo estrategias de costes bajos, flexibilidad y servicio). Son estrategias muy distintas, con sus ventajas e inconvenientes, que requieren capacidades empresariales muy diferentes. Pero hay varias prioridades que deben abordarse en ambas estrategias:

- Ser más eficientes y reducir costes: una prioridad no sólo para los que fabrican para otras marcas, sino también para los fabricantes con marca propia, que deben cuestionarse si los consumidores seguirán pagando los sobrepagos que tradicionalmente han pagado. Decíamos que el consumidor se ha vuelto más racional, lo cual significa que está menos dispuesto que antes a pagar por cualidades intangibles o





emocionales de los productos. Ante esto hay varias alternativas, no excluyentes: disminuir precios (para que el sobreprecio coincida con el valor real), aumentar el valor diferencial de los productos para justificar el sobreprecio, hacer más tangibles y “potentes” las ventajas emocionales o explicar mejor las ventajas diferenciales que justifican el sobreprecio.

- *Ser capaz de responder con claridad a la pregunta: ¿en que soy líder?* Hay muchas formas de liderazgo (en marca, en costes, flexibilidad y servicio, en un segmento, producto o geografía específicos...), pero las empresas que no sepan con nitidez en qué son líderes, o lo sean en algo que el mercado no valore, lo van a tener difícil. Ya decíamos que no habrá sitio para segundos, terceros y cuartos, y, si lo hay, será un hueco poco rentable.

- *De nuevo, innovar.* Aunque parece ya tópico, es necesario, siempre que entendamos qué significa. Tradicionalmente se ha entendido como lanzar nuevos productos, y esta es ciertamente una forma de innovar, pero es muy arriesgada (la mayoría de nuevos productos fracasan) y cada vez más difícil en un entorno de racionalización de surtidos. Por eso, es más adecuado definir innovar como identificar y construir nuevas ventajas competitivas (o formas de ser líder que el mercado valore). Esto puede hacerse lanzando nuevos productos, pero también desarrollando nuevos procesos y modelos de negocio para dar mejor respuesta al mercado (insistimos: consumidores y clientes): deslocalizando parte de la producción para reducir costes, siendo el mejor aliado de la distribución, siendo el mejor atrayendo capital humano, desarrollando alianzas para crecer y acceder a economías de escala que permitan nuevas ventajas en costes, ...

- *Colaborar con la distribución, ayudando a resolver sus problemas de negocio.* Esto puede hacerse ofreciendo eficiencia, servicio y flexibilidad. También puede hacerse colaborando para “animar el lineal” y encontrar conjuntamente nuevas formas de crear valor (no olvidemos que la distribución, en su guerra de precios, también sufre en su rentabilidad y verán con buenos ojos propuestas que contribuyan a diferenciarse y a mejorar sus márgenes, sobre todo, cuando el consumo de reanime). Se trata de implicarse estratégicamente, colaborando en una estrategia de socios.

- *Ganar tamaño y adquirir una dimensión adecuada.* La cadena agroalimentaria española es una de las más atomizadas de Europa occidental. La reducida dimensión de las empresas y cooperativas españolas lastra notablemente su competitividad, productividad y eficiencia, dificulta el acceso a economías de escala, impide dar el servicio que necesitan los clientes grandes, reduce las posibilidades de éxito en los esfuerzos de innovación y menoscaba su posición de negociación ante la distribución. No sería aventurado afirmar que la elevada atomización plantea la necesidad de una “reconversión industrial” en la cadena agroalimentaria, en aras no sólo de su supervivencia a nivel nacional sino también de potenciar su competitividad a nivel mundial frente a países emergentes (como Brasil) que están experimentando un gran crecimiento y son cada vez más competitivos en el sector alimentario.

- *Internacionalizarse, no sólo para crecer y diversificar las fuentes de ingresos, sino también para acceder a ventajas competitivas que residen en otros países, bajo el paradigma de “considerar el mundo como el teatro de operaciones”.*

En el Instituto Internacional San Telmo no tenemos la menor duda de que la cadena agroalimentaria es un sector de futuro. El mercado existe, y va a seguir existiendo, y cuando hay mercado hay oportunidades de negocio. Además, está creciendo (aunque, eso sí, fuera de los países desarrollados). Pero las empresas que pretendan seguir viviendo de sus ventajas competitivas pasadas no lo van a tener fácil: hay que hacer los deberes y construir empresas que sean competitivas a nivel mundial, no sólo a nivel regional o nacional. No es una tarea sencilla, pero nadie dijo nunca que ser empresario fuera fácil.

Algunos detallistas, no sólo en España, han apostado recientemente por reducir el número de referencias para concentrarse en las referencias de mayor rotación buscando una mayor eficiencia económica del surtido.