

Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española

JOSÉ ANTONIO BOCCHERINI. PROFESOR Y DIRECTOR ACADÉMICO DEL DEPARTAMENTO DE EMPRESAS AGROALIMENTARIAS. INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

En el Instituto Internacional San Telmo llevamos más de 25 años estudiando la cadena agroalimentaria en su conjunto, englobando todos los eslabones que colaboran en la tarea de alimentar a las personas: sector primario, industria de la alimentación y bebidas, canales de distribución y restauración. En estos 25 años, la cadena agroalimentaria española, como en el resto de países desarrollados, se ha convertido en un sector maduro y muy competitivo. Este artículo pasa revista a las principales características de la cadena agroalimentaria como sector de actividad económica, describe y analiza los nuevos desafíos competitivos a los que se enfrentan hoy en día sus empresas y propone, entre las muchas acciones que deben abordar las empresas agroalimentarias para adaptarse al entorno y tener éxito, tres prioridades básicas para construir un posicionamiento competitivo sostenible a futuro.

La cadena agroalimentaria: un sector maduro con alta intensidad competitiva

Varias son las características que hacen de la cadena agroalimentaria un sector maduro con un alto nivel de intensidad competitiva:

- *El consumo alimentario crece poco.* En los países desarrollados, la población ha alcanzado su techo de consumo per cápita, por lo que el crecimiento del mercado depende de la evolución de la población (en algunos casos estancada o en retroceso) y de la inflación. En España, el crecimiento del mercado alimentario es próximo a cero en términos reales¹.
- *Existe un alto nivel de competencia empresarial,* sin que existan jugadores dominantes y monopolísticos.
- La cadena agroalimentaria está compuesta mayoritariamente por *empresas de capital privado.*
- *Se han ido reduciendo los mecanismos de intervención y protección estatal* en los mercados agroalimentarios.
- *Se está liberalizando* progresivamente el comercio internacional, lo cual abre nuestros mercados a la competencia de



empresas de otros países con condiciones ventajosas de acceso a materias primas o de menores costes de mano de obra.

Estas características configuran un entorno competitivo complejo y difícil, en el que el bajo crecimiento del consumo y la abundancia de oferta presionan constantemente los precios a la baja. Esta presión se ha acentuado a partir de septiembre de 2008, cuando los efectos de la crisis económica impactaron con fuerza en los mercados, intensificando la sensibilidad al precio de los consumidores que, aunque no han disminuido su consumo de alimentos, sí han modificado su conducta de compra buscando alternativas de menor precio. Adicionalmente,

el fuerte incremento de los precios de las materias primas y los inputs de producción durante el año 2007 y parte de 2008 introdujo presiones adicionales en los márgenes y, aunque estas tensiones han disminuido a lo largo de 2009 como resultado de unas cosechas mejores y de la relajación de la demanda por la crisis económica, muchas de las causas que las generaron siguen existiendo:

- la disminución de los stocks de materias primas por el aumento del consumo y la progresiva eliminación de las compras públicas de intervención en los mercados²;
- la mayor variabilidad de las cosechas por condiciones climáticas adversas y desastres naturales, al parecer debidos al cambio climático;
- el aumento sostenido del consumo alimentario per cápita de países emergentes como China e India y su progresiva adopción de dietas más ricas en proteínas animales;
- el aumento del consumo energético mundial y su impacto en el precio del petróleo, que afecta a los costes de una producción agroalimentaria cada vez más industrializada;
- el incremento previsto en el uso de biocarburantes, que compite por el uso de las materias primas alimentarias, añadiendo presión inflacionaria y aumentando la dependencia entre el precio del petróleo y el de los alimentos;
- y la inversión financiera y especulativa en los mercados de *commodities* por parte de los fondos de inversión y de pensiones.

Como consecuencia, es previsible que persista la volatilidad en los precios de las materias primas y los inputs de la cadena y no son descartables nuevas crisis³. Gestionar los aprovisionamientos será para muchas empresas de la cadena (en función de qué materia prima sea relevante en cada caso) una auténtica prioridad estratégica y deberán desarrollarse planes que aseguren el suministro y minimicen los riesgos de una súbita fluctuación (estableciendo, por ejemplo, acuerdos de suministro a largo plazo).

La situación descrita configura un entorno en el que no es fácil sostener en el tiempo una actividad rentable. Por una parte, la mayor variabilidad de los costes de las materias primas e inputs puede provocar nuevas crisis de rentabilidad. Por otra, el estancamiento del mercado doméstico centra la competencia en el precio. Además, la intensidad competitiva estimula a los participantes a copiar las ventajas competitivas que tienen éxito (ya sean productos diferenciales o procesos más eficientes) y a ganar cuota de mercado trasladando a los clientes las reducciones de costes obtenidas y bajando los precios de los productos copiados, con lo que los márgenes se erosionan.



Cuando esto ocurre, es necesario volver a empezar, lanzando nuevos productos que sostengan la diferenciación y los precios o buscando nuevas mejoras de eficiencia. En definitiva, las empresas de la cadena agroalimentaria tienen que asumir que, de forma cada vez más rápida, las ventajas competitivas pasadas dejan de serlo y hay que estar constantemente diseñando la forma de ser rentable en el futuro.

Nuevos desafíos competitivos para la cadena agroalimentaria

Además de sus características como sector maduro y de la mayor volatilidad en los mercados de materias primas, la cadena agroalimentaria española se enfrenta a una serie de tendencias que van a determinar la forma de competir de sus empresas en el futuro. Por su impacto potencial, cabe destacar las siguientes:

La progresiva concentración de la distribución comercial

Entre 2001 y 2008, la cuota de mercado de supermercados e hipermercados pasó del 60,5% al 62,9%. Según datos de 2004, las seis primeras cadenas de distribución (hoy cinco tras la adquisición de Caprabo por Eroski) concentraron el 49,6% de las ventas de alimentación⁴. Este aumento de la concentración ha sido mucho más rápido en la distribución que en la industria: en 1987, la cifra de ventas agregada de las 10 mayores empresas de la industria alimentaria fue de 3.737 millones de euros, frente a los 4.365 millones de euros de las 10 mayores empresas de distribución. Veinte años más tarde, en 2007, la cifra era de 15.724 millones de euros en la industria (4,2 veces más) frente a 47.910 millones de euros en la distribución (11 veces más)⁵. Es decir, el factor de concentración de la distribución comercial casi ha triplicado al de la industria.

La concentración de la distribución ejerce un fuerte efecto en

las estrategias empresariales en la cadena agroalimentaria, al trasladar paulatinamente el poder de negociación hacia la parte final de la cadena. Los detallistas, que identifican claramente la competencia en precios como su principal reto comercial⁶, utilizan su mayor poder para buscar mejoras en precios y plantear condiciones más exigentes a sus proveedores. Esta exigencia ha contribuido, y lo sigue haciendo, a mejorar la competitividad de la industria y a eliminar ineficiencias en la cadena, pero también se ha llevado por delante muchas empresas que no han conseguido adaptarse.



El crecimiento del formato descuento y la racionalización de surtidos

La crisis económica está estimulando en España el crecimiento del formato *descuento*, cuya cuota de mercado pasó del 9,5% en 2007 al 10,1% en tan sólo un año. La irrupción de este formato comercial estimula a los formatos de distribución *no discount* a intensificar la competencia en precio como estrategia defensiva. Además, el *discount* aplica estrategias de racionalización de los surtidos, reduciendo el número de referencias comerciales. Se pretende así eliminar los productos que no rotan para maximizar los que sí lo hacen, dar más espacio a los productos de marca del distribuidor, aumentar la eficiencia de la cadena de suministro reduciendo los *stocks* y las mermas y simplificar la oferta frente al incremento vertiginoso, experimentado en la última década, de nuevas variedades de producto no siempre valoradas por el consumidor. La racionalización de surtidos ha llegado recientemente a España de la mano de Mercadona y parece que entra también en los planes de otras enseñas como Carrefour⁷. En EEUU, empresas como Wal Mart y Kroger han apostado por esta estrategia y los analistas esperan que en dicho mercado el número de referencias se reduzca en un 15% en los próximos 12 meses⁸.

Las estrategias de racionalización no son necesariamente una mala noticia para los grandes fabricantes, aunque sí puede serlo para los pequeños y para las marcas que no sean líderes. Los grandes fabricantes deben aprovechar para racionalizar también su propio surtido y esta es una fuente de eficiencia y reducción de costes que encaja bien en una época de mayor sensibilidad al precio en el consumidor.

El crecimiento y el reposicionamiento de las marcas del distribuidor

Según datos del anuario Nielsen⁹, la cuota de mercado de las marcas de la distribución (MDD) alcanzó en 2008 el 35,8% en alimentación, frente al 31,8% un año antes, y el 15,5% en bebidas, frente al 13,6% en 2007. En algunas enseñas, como Mercadona, las MDD suponen más del 50% de las ventas y en algunas categorías de producto, como el aceite de oliva, más del 60%.

La crisis económica ha sido un gran aliado comercial de las MDD, que han acelerado su crecimiento a medida que los consumidores reenfoaban sus preferencias hacia productos de menor precio. Es difícil predecir qué pasará cuando la situación económica se recupere, pero es razonable pensar que las MDD mantendrán gran parte de la cuota de mercado adquirida, por dos razones:

- Los consumidores perciben cada vez menos diferencias de calidad entre las MDD y las marcas de los fabricantes (sobre todo en los productos básicos): en una escala de 1 a 10, los consumidores asignan una valoración de 7,1 por calidad a las MDD, frente al 7,6 que asignan a las marcas líderes. La diferencia es mínima. Sin embargo, asignan una valoración de 7,4 a las MDD por precio frente al 6,1 de las marcas líderes, una diferencia mucho más apreciable¹⁰.
- Al no percibir grandes diferencias de calidad, muchos consumidores seguirán comprando productos de MDD cuando su situación económica se recupere. La costumbre es un sólido criterio de compra en alimentación y es precisamente *la costumbre de no comprar MDD* lo que la crisis está contribuyendo a vencer.

Siendo importante el incremento de cuota de las MDD, hay otro factor cualitativo que merece una atención especial: el reposicionamiento estratégico de las MDD y su nuevo rol en la cartera de productos de la distribución comercial. Las que se conocían como *marcas blancas* (por su peculiar etiquetado) nacieron para competir en precio con el formato *discount*, muy extendido en el centro de Europa, e intentar diferenciarse (insistimos, por precio) de otras superficies comerciales compe-

tidoras. Las marcas blancas lograron el objetivo de mantener la competitividad frente a otros distribuidores, pero no fueron suficientes para lograr una diferenciación sostenible.

Hoy en día, la distribución comercial española está dejando atrás la fase de expansión para pasar a una fase de madurez donde va a primar la eficiencia y, sobre todo, la *fidelización* de los clientes, la gran asignatura pendiente de la distribución comercial española. Las MDD van a jugar un papel fundamental en este objetivo, y hay varios indicadores que así lo muestran:

- La ampliación de la gama de productos abordada por las MDD y su progresiva incursión en categorías de producto de gamas más altas e incluso *gourmet*.
- La puesta en marcha de estrategias de segmentación, con diferentes marcas de un mismo distribuidor que atacan distintos niveles en la relación calidad-precio.
- La propia denominación de las MDD (por ejemplo, Hacendado de Mercadona y Aliada de El Corte Inglés), que ya no se limitan a reproducir el nombre de la cadena comercial como al principio. Con esta estrategia se sugiere al consumidor la idea de un producto diferenciado con una componente emocional antes inexistente.
- El creciente empeño por proteger las fuentes de diferenciación de las MDD, exigiéndose a los proveedores cláusulas de exclusividad en el suministro de productos (al menos, en el ámbito geográfico donde compite el distribuidor).
- El creciente interés de las MDD por la innovación, que se traduce en la puesta en marcha de programas de desarrollo conjunto distribuidor-proveedor de nuevos productos protegidos también por dichas cláusulas de exclusividad.
- Las crecientes inversiones de la distribución en publicidad de sus propias marcas.

La anécdota del cliente que entra en un centro comercial de un competidor de Mercadona preguntando por los productos Hacendado ejemplifica la tendencia. Las MDD están dejando de ser “marcas blancas” para ser auténticas *marcas*, con todas las de la ley. Las marcas son contratos implícitos de confianza con el consumidor que, como apunta el profesor Pons, “*reducen el riesgo de compra del consumidor [y] facilitan su lealtad en posteriores ocasiones de consumo*”¹¹. Su utilidad estratégica para la distribución es clara: configurar una oferta diferenciada que fidelice al consumidor, pero no sólo por precio. La potencia de las MDD como marcas es notable. El consejero delegado de Carrefour declaraba recientemente: “*Se habla mucho de las grandes marcas nacionales, pero la marca más grande en España y en Francia es Carrefour*”.



Hay en otros sectores dos modelos donde se ha alcanzado un desarrollo máximo de las MDD: Ikea y Zara. Ambos son modelos muy eficientes, con énfasis en precio pero sin ser necesariamente los más baratos. Sus marcas atesoran una razonable componente emocional. Conocen muy bien al consumidor y se adaptan rápidamente a sus gustos proporcionando una experiencia de compra y una gama de productos claramente diferenciada. El diseño de productos es propio (no se externaliza) y exclusivo (no se comercializa en otros establecimientos), reforzando la diferenciación de la cadena. La producción se externaliza a proveedores con los que se establecen relaciones a largo plazo. Se enfocan claramente a segmentos concretos de clientes (no pretenden serlo todo para todo el mundo). ¿Vemos en la distribución de alimentación el modelo Ikea / Zara? Es posible, pero también es cierto que el sector de alimentación es más complejo, porque la disparidad de técnicas productivas es mayor que en los sectores textil y del mueble, porque la seguridad alimentaria es crítica y ello plantea mayores exigencias de selección y control de proveedores y porque la I+D necesaria para el desarrollo de productos es muy sofisticada, sobre todo para aquellos productos que buscan aportar mejoras nutricionales y beneficios funcionales para la salud.

La dificultad de abordar el mercado de consumo fuera del hogar

Las compras de alimentos realizadas por la hostelería y la restauración en España (en volumen) crecieron desde el 20,3% de la cantidad total de alimentos comprada en 1987 hasta el 23,9% en 2006¹². Es decir, hay un lento incremento del consumo de alimentos fuera del hogar (donde los españoles gastan ya un 32% de su presupuesto de alimentación¹³) y existe una parte importante del mercado de alimentos no sujeta a las tendencias anteriores sobre la distribución comercial. Muchos operadores han visto en este canal una fuente de nuevas oportu-

tunidades ante la creciente concentración de la distribución comercial, atraídos por:

- el tamaño de este mercado;
- la elevada atomización del sector¹⁴, lo cual sugiere un menor poder de negociación;
- y el mayor precio medio que pagan estos canales, consecuencia posiblemente de su mayor atomización y su menor poder de compra.

Aunque muchas empresas han construido en este canal una posición sólida y rentable, no es tarea fácil y existen dificultades y barreras considerables:

- La atomización de los clientes tiene un inconveniente: para venderles directamente hay que asumir elevados costes logísticos y comerciales. De hecho, tan sólo el 25% de las ventas en estos canales las realizan directamente los fabricantes al cliente final. Atender de forma directa a este mercado exige el despliegue de costosas redes capilares de reparto, que sólo se pueden rentabilizar moviendo volúmenes altos de mercancía en zonas con alta densidad de clientes. En muchos casos, vender directamente a este canal es un privilegio posible sólo para las empresas más grandes, que aun así se cuestionan con frecuencia la rentabilidad de hacerlo.
- Lo anterior implica una alta dependencia de intermediarios para vender en este canal: los hosteleros realizan casi el 60% de sus compras a mayoristas, el 8,4% a establecimientos cash & carry y un 2,5% en establecimientos de libreservicio (distribución comercial)¹⁵. Vender a este canal implica un alto consumo de márgenes por parte de estos intermediarios.
- La dependencia de intermediarios dificulta la gestión comercial del canal. Gestionar adecuadamente el material para el punto de venta y las acciones promocionales puede suponer un auténtico reto, pues con frecuencia los intermediarios los aplican según sus propios intereses y no según los intereses de los fabricantes.
- Las marcas tienen menos valor en este canal. La mayoría de los productos no salen a la mesa del cliente, por lo que construir atributos de marca para diferenciarse ante el consumidor y lograr un diferencial de precios resulta generalmente inviable. Construir marca ante el hostelero es difícil, porque su decisión suele ser menos emocional y más racional.
- El canal tiene necesidades específicas en cuanto a formatos y tamaños, que suelen ser distintos de los formatos y tamaños pensados para el consumo en el hogar, y valora de forma creciente soluciones específicas para reducir los trabajos de preparación de los alimentos (especialmente, las ca-

denas de restauración organizada), lo cual implica el desarrollo de productos de cuarta y quinta gama que exigen considerables inversiones en tecnología e I+D.

Las consideraciones anteriores dejan claro que este canal es una alternativa, pero no una panacea. Es en realidad una alternativa *de especialista*, y para aprovecharla hay que desarrollar carteras de productos específicas y capacidades (comerciales, logísticas y de diseño de producto) diferentes de las que son necesarias para competir en el mercado de consumo en el hogar. Es, por tanto, una alternativa difícil y muchos proveedores con una historia prolongada en el canal de consumo en el hogar reconocen que carecen de la experiencia, los conocimientos y las estructuras necesarias para abordar con éxito el mercado extradoméstico, cuyas sinergias con el de consumo doméstico son en muchos casos limitadas.

Las empresas agroalimentarias españolas, ante el nuevo entorno

Las empresas agroalimentarias españolas, si bien están en general a un buen nivel en cuanto a calidad, seguridad alimentaria y competitividad en precio, presentan una serie de debilidades estructurales que dificultan su competitividad:

- *La reducida dimensión de las empresas agroalimentarias españolas*¹⁶. La cadena agroalimentaria española está formada mayoritariamente por pymes¹⁷ y pequeñas cooperativas. La reducida dimensión presenta serias amenazas para la competitividad: dificultad de acceso al mercado ante las estrategias de racionalización de surtidos y frente a una distribución comercial que busca proveedores globales, poder de negociación decreciente, insuficientes economías de escala y baja productividad¹⁸, dificultad de abordar proyectos de I+D... No es de extrañar, así, que la cuota de mercado de las empresas más grandes esté aumentando¹⁹, lo cual hace evidentes las ventajas de una mayor dimensión.
- *La insuficiente orientación al mercado*. Esta característica afecta en mayor medida a las empresas del sector primario, muchas de ellas gestionadas todavía bajo un paradigma de producción (cuyo enfoque comercial es “cómo colocar en el mercado la cosecha”) y no de orientación al mercado (cuyo enfoque comercial es “darle al consumidor y al cliente lo que necesita”). Identificar y dar respuesta a las necesidades del cliente es mucho más que producir a buen precio y con calidad y seguridad alimentaria: exige desarrollar capacidades de comercialización y marketing, asegurar al cliente



un suministro durante todo el año (no sólo cuando hay cosecha), ser eficiente en la logística, implicarse estratégicamente con los objetivos de negocio del cliente, tener iniciativas para animar el lineal, desarrollar productos que atraigan a los consumidores... Es decir, es preciso pasar de productor a empresario y gestionar bien la empresa, no sólo la producción o la cosecha.

- *La insuficiente formación empresarial.* Muchas empresas de la cadena agroalimentaria dedican presupuestos muy bajos a la formación o incluso carecen de ellos. La formación del primer nivel directivo en gestión empresarial es aún más reducida y existe muy poca conciencia de su necesidad. De nuevo, esta actitud es más patente en el sector primario. La formación es una gran asignatura pendiente y constituye, en nuestra opinión, uno de los principales obstáculos para abordar el cambio de paradigma y la orientación al mercado descritos en el punto anterior.
- *Dificultad de atraer talento directivo.* La cadena agroalimentaria es con frecuencia un sector con una imagen poco atractiva para los mejores directivos: mercados con bajo crecimiento, empresas pequeñas, insuficiente liderazgo empresarial para abordar nuevos retos, ausencia de planes de formación y desarrollo profesional...
- *Escaso interés por la internacionalización.* Aunque España tiene una larga tradición exportadora, especialmente en el sector agrícola, la implantación en el extranjero es baja²⁰.

Se comercializa en el extranjero, aunque con una excesiva dependencia de intermediarios y brokers, pero las empresas agroalimentarias españolas son muy locales y reacias a instalarse en el exterior, lo cual dificulta la consolidación de una presencia que genere mayor valor añadido, el aprovechamiento de oportunidades a largo plazo en mercados emergentes y la materialización de ventajas de localización en la producción (a través de procesos de deslocalización²¹) que permitan mejorar la posición competitiva frente a competidores de terceros países. La implantación en el exterior es ciertamente una tarea compleja, no exenta de riesgos y dificultades y muy consumidora de recursos directivos. De hecho, la baja internacionalización se debe, en muchos casos, a los problemas de dimensión y formación empresarial descritos anteriormente.

- *Otras debilidades:* además de las debilidades anteriormente descritas, pueden señalarse otras, que son en gran medida consecuencia de las anteriores y que afectan de forma mayoritaria a las pymes: escasa actitud inversora, aversión al riesgo y conservadurismo, escasa inversión en I+D+i, descapitalización financiera...

Tres prioridades para las empresas agroalimentarias españolas

Ya se han resaltado en este artículo las dificultades y la complejidad de un sector tan competitivo como la cadena agroalimentaria. Las debilidades anteriores ejemplifican las dificultades para mantener una posición competitiva rentable. Aunque son muchas las líneas de actuación y mejora, muchas de ellas ampliamente comentadas en los foros agroalimentarios y empresariales, se presentan como colofón a este artículo tres prioridades básicas de especial trascendencia, que, a nuestro juicio, deben considerar y abordar las empresas españolas para mejorar su posición ante los retos de la cadena:

1. Ser líder y desarrollar una ventaja competitiva clara
Tener buenos productos ya no es suficiente para sostener una posición rentable en el tiempo. Hay que diferenciarse y construir una oferta mejor que la de la competencia para un segmento determinado de mercado y es necesario hacerlo de forma rentable. Es decir, hay que ser líder en algo que el mercado valore y por lo que esté dispuesto a pagar, porque tener una posición difusa y poco clara condena a la empresa a estar sujeta a los vaivenes del mercado. Para ello, es necesario que ca-

da empresa defina en qué quiere y puede ser líder, a partir de una buena comprensión de las necesidades del mercado objetivo y de las capacidades que se poseen o se pueden razonablemente construir.

Existen en la cadena agroalimentaria tres formas genéricas de liderazgo que determinan diferentes formas de competir:

- *Liderazgo en marca*: este posicionamiento supone liderar una categoría con productos con marca, aplicando generalmente un sobreprecio. El énfasis está en crear valor que justifique dicho sobreprecio (valor que los consumidores aprecien y por el que estén dispuestos a pagar) y su poder en la cadena se basa en la capacidad de convencer al consumidor para que exija la disponibilidad de esos productos en los puntos de venta. Las capacidades clave se centran en la innovación en productos y en conceptos y en las habilidades de comercialización y marketing de consumo. Suele ser el campo de las empresas grandes, cuya dimensión les permite abordar costosos proyectos de desarrollo y comercialización de productos.

El avance de las MDD y la racionalización de surtidos suponen una amenaza y un incremento del nivel de exigencia necesario para mantener con éxito esta estrategia. La mayor sensibilidad al precio de los consumidores por la crisis ha aumentado el peso de los argumentos racionales frente a los emocionales en sus decisiones de compra. Ante el reposicionamiento de las MDD y la disminución de los diferenciales de calidad percibida, las empresas que apuesten por un liderazgo en marca deben esforzarse por ofrecer argumentos racionales tangibles (y no sólo argumentos emocionales) que justifiquen el valor de sus productos y el sobreprecio, y deben también hacer un considerable esfuerzo de eficiencia y racionalización de costes para ajustar en lo posible el diferencial de precio.

- *Liderazgo en costes, sin marca*: supone liderar la producción y suministro de una determinada categoría de producto, bien fabricando para otras marcas (fundamentalmente las MDD) o bien enfocándose en canales donde la marca es menos relevante (como el consumo fuera del hogar). El énfasis está en aportar valor al cliente solucionando sus necesidades y problemas de negocio, lo cual implica ser muy competitivo en costes y precios, ofrecer un excelente servicio con elevada fiabilidad y desarrollar una relación de socio a largo plazo con los clientes. Si la clave del liderazgo con marca es entender al consumidor, la clave en el liderazgo sin marca es entender al cliente. Las capacidades críticas se centran, por tanto, en la excelencia industrial y logística,



en el control de costes y la eficiencia –para lo cual puede ser necesaria una adecuada internacionalización–, en la innovación en procesos, en la flexibilidad y en el marketing industrial.

Son muchas las empresas que han adoptado con éxito este posicionamiento y están construyendo una posición competitiva sólida y rentable (el conjunto de interproveedores de Mercadona ofrece una prueba de ello). Es, además, un posicionamiento asequible para las pymes. El riesgo evidente es la excesiva dependencia de un determinado cliente, especialmente ante las crecientes exigencias de exclusividad a las que aludíamos anteriormente, si bien existen alternativas para reducir el riesgo, siendo la internacionalización una de las más importantes.

- *Liderazgo en un nicho*: supone liderar un nicho de mercado, construyendo capacidades diferenciales de especialista que los líderes globales no son capaces de desarrollar con éxito. Se puede ser líder en un determinado producto (por ejemplo, Vega Sicilia), un determinado segmento de consumidores (por ejemplo, Frico-Dan, una empresa malagueña que importa y distribuye para los extranjeros residentes en la costa española productos de sus países de origen) o una determinada geografía (por ejemplo, Estrella de Galicia, líder indiscutible de cerveza en el mercado gallego). Obviamente, este es un campo natural para el desarrollo de posiciones de liderazgo por parte de las pymes.

Los tres puntos anteriores ilustran categorías genéricas de liderazgo, y pueden encontrarse múltiples combinaciones o va-

riantes. El objetivo, sin embargo, es claro: cada empresa debe encontrar su forma de liderazgo para poder desarrollar y mantener una posición competitiva rentable y sostenible.

2. Adquirir la dimensión adecuada

En función de la estrategia y del tipo de liderazgo pretendido es necesario adquirir la dimensión adecuada para fortalecer la posición, disfrutar de economías de escala, tener la capacidad de servicio que exige la distribución o construir las capacidades de I+D+i, comercialización o internacionalización necesarias. En la mayoría de los casos, esta dimensión objetivo deberá ser mayor que la actual. Aumentar la dimensión es complicado²², porque es difícil conseguirlo por crecimiento orgánico en un mercado maduro y requiere abordar operaciones corporativas que suelen chocar con múltiples barreras financieras y culturales:

- *Recelo a perder poder en la empresa*: con un alto porcentaje de empresas familiares, los empresarios agroalimentarios se muestran generalmente reacios a abordar procesos de adquisición o fusión, e incluso de cooperación entre empresas, que diluyan su poder o el control sobre la empresa (“en mi casa mando yo”).
- *Las dificultades propias de los procesos de concentración empresarial*, las luchas de poder y las carencias de formación y preparación para gestionar adecuadamente dichos procesos son con frecuencia una barrera para abordar este tipo de operaciones o, incluso, el motivo de su fracaso.
- *Las dificultades de abordar este tipo de operaciones en las cooperativas y entidades asociativas*: este tipo de entidades, si bien cumplen un primer objetivo de concentración y aumento de la dimensión competitiva, son con frecuencia poco ágiles para abordar operaciones corporativas que permitan dar un salto cualitativo en su tamaño. El modelo cooperativo tiene sus luces, pero también sus sombras y, a menudo, su estructura de poder y decisión hace imposible abordar operaciones empresariales de futuro, al primar entre los cooperativistas (frecuentemente con escasa formación empresarial) objetivos individuales de corto plazo.
- *Predominio de la autofinanciación y bajo uso de fórmulas para financiar el crecimiento*: las pymes se financian con recursos propios en mayor medida que las empresas grandes y son reacias a utilizar fórmulas que permitan financiar operaciones corporativas para ganar dimensión (como la incorporación de socios de capital riesgo), por el miedo, comentado anteriormente, a perder poder o a ser sometidos a un control externo.

3. Apostar por la formación empresarial

Competir en la cadena agroalimentaria es una tarea más compleja que hace 25 ó 50 años. Exige, como hemos comentado, capacidades cada vez más avanzadas de gestión e innovación empresarial, aspectos en los que muchos directivos de pymes en la cadena agroalimentaria presentan enormes lagunas. No nos referimos tan sólo a la formación de los empleados, que es importante, sino sobre todo a la formación del máximo nivel directivo y empresarial, que es donde las lagunas son, a nuestro juicio, mayores y más trascendentales. Muchos de los máximos responsables son empresarios hechos a sí mismos o que empezaron a trabajar en la empresa familiar desde jóvenes, su capacitación es autodidacta o limitada a la experiencia en la empresa familiar y se centra fundamentalmente en la gestión productiva o continuista del negocio. Las consecuencias son: dificultad para entender los cambios que afectan a la cadena agroalimentaria (y, por tanto, para diagnosticar con precisión la situación de la empresa y realizar una adecuada formulación estratégica de futuro) y falta de visión, insuficientes habilidades de gestión empresarial (finanzas, recursos humanos, comercialización y marketing, tecnologías de la información...) y carencia de referentes empresariales líderes que aporten ideas para mejorar y consolidar una posición competitiva.

Apostar por la formación empresarial del primer nivel directivo es, por tanto, una prioridad básica para la mejora a largo plazo de la capacidad competitiva. El principal problema es de actitud: muchos directivos no perciben la necesidad de invertir tiempo y dinero en su propia formación. Es necesaria, por tanto, una intensa labor de concienciación, que haga patente también la necesidad de que la formación sea continua y permanente, dada la velocidad creciente con la que se producen los cambios en el entorno competitivo²³. En la larga experiencia del Instituto Internacional San Telmo hemos compro-



bado que las empresas que apuestan por la formación permanente de sus directivos mejoran notablemente su capacidad y son mejores empresas que contribuyen a la mejora de la sociedad. Hemos comprobado, en definitiva, que la formación empresarial es un factor clave de competitividad.

Referencias bibliográficas

- BAAMONDE, E (2009) : “El cooperativismo agroalimentario”; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 229-246.
- BOCCHERINI BOGERT, J. A. (2009) : “La deslocalización: ¿riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria?”; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 277-298.
- DRUCKER, P. F. (1954): *The Practice of Management*, Nueva York, HarperCollins.
- EXPANSIÓN (2009): “Carrefour se suma a la estrategia de marcas blancas de Mercadona y El Corte Inglés”; *Expansión* (5 de junio de 2009); consultado en <http://www.expansion.com/2009/06/04/empresas/1244152658.html> el 14 de julio de 2009.
- INSTITUTO CERDÁ (2008): *Estudio de mercado. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria*; Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.
- JORDANA, J. (2009): “Hacia dónde va la industria agroalimentaria (IAA)” ; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 207-227.
- MARM (2008): *Consumo alimentario en España*, Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino; consultado en http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/año_movil_jul07-jun08/dossier_consumo.pdf el 15 de julio de 2009.
- OECD-FAO (2009): *OECD-FAO Agricultural Outlook 2009-2018*; OECD y FAO.
- PONS PRAT DE PADUA, J. M. (2009) : “Marcas de fabricante y marcas de distribuidor : algunas claves para entender la pugna”; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 317-327.
- SUMPSI, J.M. (2009): “La crisis alimentaria mundial”; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 29-45.
- THE WALL STREET JOURNAL (2009): “U.S. retailers cut back on variety, once the spice of marketing”, *The Wall Street Journal* (29 de junio de 2009).

Notas

- 1 El consumo de alimentos en España creció entre 1987 y 2006 a una media anual del 0,68% en volumen y del 4,54% en valor (ligeramente por encima de la inflación).
- 2 Los *stocks* de los principales cereales, en relación a su utilización, alcanzaron en 2008 los niveles más bajos de los últimos 25 años (Sumpsi, 2009).
- 3 Según la OCDE-FAO: “*Further episodes of strong price fluctuations cannot be ruled out nor can future short-lived crises*” (“No pueden descartarse episodios futuros de fuertes fluctuaciones en precios, ni crisis de corta duración”), OECD-FAO, 2009 (pág. 23).
- 4 Fuente: *La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor*, MAPA.
- 5 Jordana (2009). Los datos han sido obtenidos por el autor mediante elaboración a partir de *Alimarket*.
- 6 Según un estudio realizado para el MARM en octubre de 2008, los distribuidores identifican la “alta competencia en precios” como la princi-

- pal dificultad para vender sus productos, mencionándola en un 64,3% de los casos, muy por encima de la segunda (“el consumidor es cada vez más exigente”), que tan sólo se menciona en un 21,4% de los casos (Instituto Cerdá, 2008).
- 7 Lars Olofsson, consejero delegado a nivel mundial del Grupo Carrefour, declaraba recientemente: “*Los grupos de distribución están obligados a seleccionar... sólo las marcas más fuertes tendrán la posibilidad de sobrevivir en los supermercados*”, y añadía: “*Yo odio los stocks, ¡lo que quiero son ventas!*” (*Expansión*, 2009).
 - 8 *The Wall Street Journal* (2009).
 - 9 Nielsen (2009).
 - 10 Instituto Cerdá (2008).
 - 11 Pons Prat de Padua (2009).
 - 12 Fuente: Panel de Consumo Alimentario, MARM, consultado en <http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/consumo/seriesanuales.htm> el 13 de julio de 2009.
 - 13 Datos referidos al periodo julio 2007-junio 2008 (MARM, 2008).
 - 14 Tan sólo el 14,7% del consumo fuera del hogar se produjo en el mercado organizado (cadenas de restauración, que aplican políticas de negociación similares a las de la distribución comercial), realizándose el resto en establecimientos independientes.
 - 15 MARM (2008).
 - 16 Este aspecto fue ampliamente estudiado por el Instituto Internacional San Telmo y Rabobank en el informe *Ganar dimensión: una necesidad para la industria agroalimentaria española* (Instituto Internacional San Telmo y Rabobank, 2004).
 - 17 El 99,2% de las empresas de la industria alimentaria española tiene menos de 200 empleados y el 96,4% menos de 50 (fuente: DIRCE, enero de 2009, INE). Por otra parte, la dimensión de las cooperativas agroalimentarias españolas, con un media de 4,2 millones de euros de facturación por entidad, está por debajo de la media de la UE, con 10,9 millones de media, y a gran distancia de países como Dinamarca y Holanda, con más de 1.000 millones de media (Baamonde, 2009).
 - 18 El tamaño guarda una estrecha relación con la productividad: según datos de Eurostat, la productividad aparente en la industria alimentaria europea es de 61.000 euros por empleado en las empresas grandes frente a 29.700 en las pymes (datos de 2004).
 - 19 Las primeras 200 empresas realizaron en España en 2006 el 53% de las ventas de la industria alimentaria, frente al 48% en 1999 (fuente: *Alimarket*).
 - 20 En España, por ejemplo, el 33,6% de las cooperativas agroalimentarias de primer grado y el 42,2% de las de segundo grado son exportadoras, pero sólo el 3,67% de las de primer grado y el 7,41% de las de segundo grado tienen implantación en el exterior (fuente: Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español, <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02462.pdf>).
 - 21 Aunque la deslocalización empresarial se percibe generalmente como algo negativo, no es otra cosa que una estrategia empresarial que permite dar respuesta al fenómeno de globalización y apertura internacional de los mercados. Esta estrategia es lícita, puede ser absolutamente necesaria y muchos autores defienden que su impacto a largo plazo en el tejido empresarial del país de origen de las empresas que la aplican es positivo (Boccherini, 2009).
 - 22 Véase Instituto Internacional San Telmo y Rabobank (2004).
 - 23 Consciente de este problema y de su trascendencia, el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino puso en marcha en 2007 una interesante iniciativa de formación dirigida al primer nivel directivo de pymes y cooperativas agroalimentarias (Programa de Alta Formación para Gestores de Empresas de la Cadena Agroalimentaria).