



El grupo de empresas líder del sistema agroalimentario español

■ ALICIA LANGREO NAVARRO

Doctora ingeniero agrónomo. Directora de Saborá, Estrategias Agroalimentarias

Este artículo se complementa con los publicados en dos números anteriores de *Distribución y Consumo*, que se dedicaban a analizar el sistema alimentario desde el punto de vista territorial y sectorial (1). El primer artículo citado daba una visión territorial del sistema alimentario español, considerando, además de los subsectores prioritarios en cada uno, la vinculación con el sector agrario y la cohesión interna, así como las ventajas competitivas derivadas de la localización y las redes de comunicación. El segundo se centraba en el análisis de los subsectores que integran el sistema alimentario, a partir de una visión vertical de los mismos que consideraba la cadena de producción desde el sector agrario a la distribución; en él se analizaban los mecanismos de cohesión internos y las

principales tendencias. El presente artículo se focaliza en el análisis de las mayores empresas del sector como grupo: subsectores en los que trabajan, evolución en los últimos años del grupo líder, líneas estratégicas, internacionalización, participación de capital nacional y extranjero, vinculación a empresas de otros países, etc (2). Necesariamente, su alcance está limitado por el propio formato del trabajo.

En este artículo se ha considerado únicamente la situación actual del grupo líder, quedando para más adelante un análisis de la evolución del grupo líder desde el ingreso de España en la Unión Europea. Dentro del análisis del grupo líder se han considerado, a su vez, dos estratos: el de las que han facturado más de 500 millones de euros en 2004

y el de las que han facturado entre 250 y 500 millones de euros (3). Se han tomado los datos de facturación de *Alimarket* –lo que puede inducir a errores, especialmente en la consideración de la facturación de los grupos empresariales (4)–, y, a este respecto, tanto la autora de este artículo como la dirección de *Distribución y Consumo* expresan el reconocimiento del trabajo realizado durante las últimas dos décadas por los responsables y los profesionales de las publicaciones de *Alimarket* –boletín semanal, revista mensual e informes anuales–, por su enorme contribución al conocimiento del devenir coyuntural y la evolución estructural de la industria alimentaria en España, hasta el punto de convertirse en la fuente informativa y estadística de máxima referencia en este ámbito.

INTRODUCCIÓN

La industria alimentaria española, con casi el 17% del total de la producción industrial, es el primer sector de la industria manufacturera en España. En 2004, la producción bruta ascendió a 65.075 millones de euros, lo que supone un crecimiento real del 1,5% respecto del año anterior en términos reales. El 14% del empleo del sector industrial se genera en la industria alimentaria. Durante 2004, el número medio de personas ocupadas ascendió a 430.275 personas, lo que supone una caída del empleo del 1,76% respecto al año anterior. En 2004, las exportaciones de la industria alimentaria registraron un incremento del 5,41% respecto al año anterior, hasta alcanzar 13.108 millones de euros, frente a las importaciones que, con un aumento del 5,75%, ascendieron a 14.900 millones de euros. La balanza comercial se mantiene en el déficit, a pesar de la positiva evolución de las exportaciones. Las empresas de alimentación y bebidas, con el 17% del total de la producción industrial, aportan el 12% del valor añadido.

La dimensión de las empresas es uno de los mayores problemas de la industria alimentaria española: en buena medida es responsable de la escasa inversión en I+D+i, de la debilidad de la posición española, pese a su enorme potencial, en la Unión Europea, y más aún en el mundo, de la escasa actividad de comunicación y promoción, etc.; de ahí que el análisis del grupo líder tenga un interés especial. A esto hay que añadir los efectos de la enorme concentración de la distribución, que exige una dimensión mayor en sus suministradores y desequilibra las relaciones, y los efectos de la apertura de los mercados mundiales, obligando a considerar un escenario radicalmente diferente y de enormes dimensiones. En términos generales se percibe una clara especialización: mientras las firmas dedicadas a productos de calidad estándar (más o menos alta) tienen que concurrir a los mercados mundiales o al menos europeos, las firmas más pequeñas pueden beneficiarse de



CUADRO N° 1

COMPOSICIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA SEGÚN VALOR DE LA PRODUCCIÓN PORCENTAJE S/TOTAL

BEBIDAS ALCOHÓLICAS	13
AGUAS MINERALES Y BEBIDAS ANALCOHÓLICAS	6,5
CÁRNICA	20
PESCADOS	5
FRUTAS Y HORTALIZAS	7
ACEITES	8,5
LÁCTEOS	10,8
MOLINERÍA	3,5
ALIMENTACIÓN ANIMAL	9
PANADERÍA Y PASTELERÍA	7
AZÚCAR, CACAÓ Y CHOCOLATE	5
OTROS	5



FUENTE: INE e Informe Económico FIAB.

las ventajas de productos de calidad diferencial localizados.

Como ejemplo de la escasa dimensión de la industria española, cabe citar que en España las empresas con una cifra de empleados entre 10 y 49 suponen el 81,5% del número total de empresas con más de 10 empleados, mientras en el Reino Unido son el 62%, en Alemania el 54,2%, en Francia el 61,6% y en Holanda el 70,5 (5). Esta estructura, según dimensión laboral, de la industria alimentaria es similar a la del resto de la industria española.

Según el informe anual de Alimarket correspondiente a 2005, la concentración es la siguiente:

- En el conjunto de la industria dedicada a los productos alimentarios perecederos (6) las 50 primeras aportan casi el 40% de la facturación y las 100 primeras cerca del 50% (se consideran 2.201 empresas). En este bloque la facturación de las empresas de capital extranjero supone el 28,9% (el 21,24% las que tienen más del 50% de capital extranjero) y



las de capital español el 71,1%; el 76% de la facturación de las empresas de capital extranjero corresponde a las 50 primeras, mientras entre las de capital español, las 50 primeras aportan el 23%.

- En el conjunto de las empresas dedicadas a la alimentación no perecedera (7), de las que se consideran 1.214 empresas, las 50 primeras aportan el 57,31% de la facturación y las 100 primeras el 68,44%. Las empresas de capital extranjero aportan el 33,88% (el 23,63% las que tienen una participación extranjera superior al 50%) de la facturación total y entre ellas las 50 primeras aportan el 75,8% de la facturación, mientras entre las de capital español, que aportan el 66,12% de la facturación, las 50 primeras facturan el 44,65%.
- En el bloque de empresas de bebidas (8) (de las que se recogen 936), las 50 primeras aportan el 68,75% de la facturación y las 100 primeras el 77,93%. Las empresas de capital extranjero aportan el 42,98% de la facturación (el 32,18% las que tienen más del 50% de capital extranjero) y las españolas el 57,08%. Mientras en las que el capital extranjero participa por encima del 50%, las 50 primeras aportan el 86,2%, en las de capital español las 50 primeras aportan sólo el 30,92%.

A pesar de los problemas en la consideración de la facturación y los criterios para asignar las empresas a uno u otro bloque, cabe reseñar que las empresas dedicadas a gamas de fresco son las menos concentradas, mientras las más concentradas son las de bebidas. En todos los bloques están más concentradas las empresas de capital extranjero.

Las gamas finales de los subsectores con mayor grado de concentración, entendiéndose como tal la existencia de alguna o algunas empresas o grupos empresariales con una cuota alta de producción en cualquiera de las fases industriales, son los que lógicamente se encuentran con mayor frecuencia entre las empresas del grupo líder. Éstas son: arroz, azúcar, refino y envasado de aceite, piensos, transformados cárnicos, leche líquida, derivados lácteos refrigerados, refrescos, embotellado de vinos y licores (9).

LAS MAYORES EMPRESAS ALIMENTARIAS ESPAÑOLAS

Se han considerado las empresas o grupos empresariales con facturaciones superiores a 250 millones de euros; en este conjunto se ha hecho una división entre las que facturan más de 500 millones y el resto. Se han considerado algunas de facturaciones entre 200 y 250 millones de euros.

Hay 26 empresas o grupos empresariales con facturaciones superiores a los

500 millones de euros. Sólo superan los 2.000 millones de euros: Ebro Puleva, empresa diversificada de capital español resultado de diversas fusiones, y Coca Cola. La facturación de esta firma corresponde realmente a la suma de sus siete franquiciadas, que se encargan del embotellado y distribución, son empresas independientes, aunque algunas tienen participaciones cruzadas de capital, que se reparten el territorio español; su facturación individual oscila entre los 55 y los casi 800 millones de euros. La compañía de Servicios de Bebidas Refrescantes, dependiente de la empresa matriz en EEUU, centraliza las estrategias de marketing, promoción y publicidad de la marca.

Hay cuatro empresas con facturaciones comprendidas entre 1.000 y 2.000 millones de euros: Nestlé, Corporación Agrolimen, el grupo Sos Cuétara y Danone. De ellas, dos son de capital mayoritariamente extranjero y dos son de capital predominante español, de raíz familiar; ambas han recurrido a incluir en su capital a entidades financieras o fondos para financiar su crecimiento, el capital familiar está por debajo del 50% en Sos Cuétara y por encima en Agrolimen.

Las restantes 20 empresas facturan entre 500 y 1.000 millones de euros. De ellas, siete son de capital mayoritariamente extranjero: dos comerciales, una de venta (Diageo, que no produce en España) y otra de adquisición Socomo, única de las mayores firmas que pertenece a una enseña de la distribución, Carrefour; hay además dos empresas de capital mayoritario norteamericano, tres francés, tres del Reino Unido y tres holandés (una compartido con Reino Unido). En este grupo se encuentra una cooperativa, Coren, dos empresas con base cooperativa y participación significativa de la cooperativa suministradora: Corporación Alimentaria Guissona y Capsa; Proinserga puede también considerarse en este bloque, ya que su capital pertenece mayoritariamente a los socios ganaderos. Hay también (7) empresas que cuentan con una parte significativa o muy significativa de capital fa-



miliar, generalmente de las familias fundadoras; una de ellas acaba de ser vendida a un fondo americano-europeo.

Las sedes sociales de las mayores empresas se ubican en los grandes núcleos económicos del país: Madrid (10) y Barcelona (7). El resto están en provincias donde tienen toda o casi toda su presencia industrial: Sevilla, Ourense, Asturias, Tarragona, Pontevedra, Lleida, Murcia, Valencia y Segovia. Las empresas de este estrato que concentra su ac-

tividad suelen ser empresas familiares, caso del Grupo Fuertes, o cooperativas como Coren. Algunas de estas empresas tienen importantes y numerosos centros de producción en países terceros, especialmente las de pesca, en busca de caladeros, y el grupo Borges, que ha constituido una de las mejores redes comerciales en el exterior.

Dentro del conjunto de las empresas con facturaciones superiores a los 500 millones de euros, las empresas con ca-

pital extranjero mayoritario (10) facturan el 41,85% del total sin incluir las embotelladoras de Coca Cola y el 52,8% si se incluyen estas firmas. La facturación de las cooperativas o de las empresas formadas por éstas, incluida Proinserga, alcanza el 10,8%.

El siguiente bloque está formado por 41 empresas, teniendo en cuenta que se han incorporado 10 empresas con facturaciones entre 200 y 250 millones de euros. De éstas, 16 pertenecen mayoritaria-

CUADRO Nº 2

MAYORES EMPRESAS ALIMENTARIAS

FACTURACIÓN SUPERIOR A 500 MILLONES DE EUROS EN 2004

	SEDE	GEOGRAFÍA DE LA PRODUCCIÓN	FACTURACIÓN MILL. EUROS	PARTICIPACIÓN EXTRANJERA
COCA COLA ESPAÑA SA (*)	MADRID	DISPERSA	2.760	
EBRO PULEVA SA	MADRID	DISPERSA	2.070,55	
NESTLÉ ESPAÑA SA G	BARCELONA	DISPERSA	1.923	100% NESTLÉ SUIZA
CORPORACIÓN AGROLIMEN SA	BARCELONA	CONCENTRADA	1.494,3	
SOS CUÉTARA SA	MADRID	DISPERSA	1.025,45	32% DIVERSOS FONDOS
DANONE SA	BARCELONA	DISPERSA	1.115	55,7% DANONE (FRANCIA)
CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, GRUPO	MADRID	DISPERSA	983,46	32% VARIOS FONDOS
NUTRECO ESPAÑA SA	MADRID	DISPERSA	949,7	100% NUTRECO FRANCIA
CARGILL ESPAÑA SA	BARCELONA	DISPERSA	944	99,99% CARGILL USA
GRUPO HEINEKEN	SEVILLA	DISPERSA	935	97,18% HEINEKEN HOLANDA
PESCANOVA SA G	PONTEVEDRA	DISPERSA (1)	932,59	
UNILEVER ESPAÑA G	MADRID	DISPERSA	885,98	100% UNILEVER HOLANDA - RU
GRUPO LECHE PASCUAL SA	MADRID	DISPERSA	850	
COREN	OURENSE	CONCENTRADA	837,82	
GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL	MADRID	DISPERSA	751	(2)
CORPORACIÓN ALIMENTARIA GUISSONA SA	LLEIDA	CONCENTRADA	717,86	
GRUPO DIAGEO	MADRID	(**)	706	100% DIAGEO
MOYRESA SA	BARCELONA	DISPERSA	700	100% BUNGE (EEUU)
PANRICO SA	BARCELONA	DISPERSA	681	(3)
CAPSA	ASTURIAS	DISPERSA	665,46	27% CLE (FR)
ALLIED DOMEQO ESPAÑA SA	MADRID	DISPERSA	644,88	100% ALLIED RU (4)
SA DAMM G	BARCELONA	DISPERSA	539,2	
GRUPO CORPORATIVO FUERTES SL	MURCIA	CONCENTRADA	530	
CORPORACIÓN BORGES	TARRAGONA	CONCENTRADA (1)	530	
SOCOMO	VALENCIA	CONCENTRADA	515	100% CARREFOUR (FR)
PROINSERGA INVERSIONES SA	SEGOVIA	DISPERSA	500	

(*) Se trata de la facturación de las embotelladoras franquiciadas, capital español. (**) No tiene producción en España.

(1) Centros de producción dispersos en el mundo. (2) Danone acaba de deshacerse de su parte vendiéndola a las familias propietarias. (3) Empresa familiar participada por bancos y cajas españolas recientemente vendida a APAX, fondo euroamericano. (4) Allied Domecq ha sido adquirida por Pernod Ricard, está pendiente el ajuste.

FUENTE: Alimarket.

CUADRO Nº 3

MAYORES EMPRESAS ALIMENTARIAS

FACTURACIÓN ENTRE 250-500 MILLONES DE EUROS EN 2004

	SEDE	GEOGRAFÍA DE LA PRODUCCIÓN	FACTURACIÓN MILL. EUROS	PARTICIPACIÓN EXTRANJERA
GRUPO LACTALIS IBERIA SA	MADRID	DISPERSA	435	99,9% G LACTALIS FRANCIA
GRUPO TGT (1)	BARCELONA	DISPERSA	427,86	
GRUPO BIMBO	BARCELONA	DISPERSA	423,6	100% SARA LEE EEUU
GRUPO VALLS COMPANYS	LLEIDA	DISPERSA	400	
CASA TARRADELLAS SA	BARCELONA	CONCENTRADA	386	
COOPERATIVA ANECOOP	VALENCIA	DISPERSA	381,99	
CADBURY SCHWEPES B. DE ESPAÑA SA	MADRID	DISPERSA	368,8	100% CITRESA RU
FREIXENET SA GRUPO (2)	BARCELONA	DISPERSA	365	
MIGASA	SEVILLA	CONCENTRADA	360	
UNITED BISCUITS IBERIA SL	BARCELONA	DISPERSA	353,7	100% UNITED BISCUIT RU
J. GARCÍA CARRIÓN SA	MURCIA	DISPERSA	350	
CIA DE BEBIDAS PEPSICO	ÁLAVA	DISPERSA	350	100% PEPSICO EEUU
NUTREXPA SA G	BARCELONA	DISPERSA	339,8	
BACARDÍ ESPAÑA SA (1)	BARCELONA	CONCENTRADA	336,8	100% GENERAL BEVERAGE HL
KRAFT FOODS ESPAÑA SA	MADRID	DISPERSA	335	100% KRAFT F USA
GRUPO ACESUR	SEVILLA	CONCENTRADA	330	
SNACKS VENTURES SA	BARCELONA	CONCENTRADA	326,57	100% PEPSICO.
JEALSA RIANXEIRA SA (2)	A CORUÑA	CONCENTRADA	309	
LUIS CALVO SANZ GRUPO (2)	A CORUÑA	CONCENTRADA	307,9	
GRUPO ILAS	MADRID	DISPERSA	300	
CHUPA CHUPS GRUPO	BARCELONA	DISPERSA	293	
GRUPO AMASUA (2)	MADRID	DISPERSA	292	
SOBENA IBÉRICA DE ACEITE SA	SEVILLA	CONCENTRADA	290	100% SOVENA PORTUGAL
JOYCO INVERSIONES SA	BARCELONA	CONCENTRADA	293	100% WRIGLEY CO. EEUU
GRUPO OSBORNE SA	CÁDIZ	DISPERSA	280	
LECHE CELTA SL	A CORUÑA	DISPERSA	274,19	100% SN EEUU
ARC EUROBAND SL G	ALICANTE	DISPERSA	274	85% FYFFES
LARIOS PERNOD RICARD SA	CÁDIZ	DISPERSA	270	100% PERNOD RICARD FRANCIA
HARINERA VILLAFRANQUINA SA	BARCELONA	DISPERSA	264,83	
INCARLOPSA	CUENCA	CONCENTRADA	258,42	
GRUPO COOPERATIVO AN	NAVARRA	CONCENTRADA	252,67	
LECHE CELTA SL	GALICIA	DISPERSA	246,2	100% DEAN FOODS EEUU
FREIREMAR (2)	LAS PALMAS	DISPERSA	240	
GRUPO GALLO	BARCELONA	DISPERSA	240	
IPARLAT SA	EUSKADI	DISPERSA	240	
CLESA SA	MADRID	DISPERSA	236	100% PARMALAT
ANTONIO MUÑOZ Y CÍA	VALENCIA	CONCENTRADA	225	
SAPROGAL SA (GRUPO)	GALICIA	DISPERSA	223	
EUROPASTRY	BARCELONA	DISPERSA	221,3	58% MOLLI VELL I. BV. HOLANDA
COOPERATIVA HOJIBLANCA	MÁLAGA	CONCENTRADA	220	
COVAP	CÓRDOBA	CONCENTRADA	214	
CODORNIÚ SA (GRUPO)	BARCELONA	DISPERSA	211,66	

(1) Tiene más peso su actividad comercial que la productiva. (2) Tienen importantes y numerosas instalaciones productivas en países terceros.

FUENTE: Alimarket.

Las sedes de este grupo de empresas se concentra en Cataluña (15 empresas, de las que 14 están en Barcelona), Madrid (6), Andalucía (5, de las cuales hay 3 en Sevilla), Galicia (5, de las cuales 3 en A Coruña), Cádiz (2), Murcia (1), Navarra (1), País Vasco (2), Comunidad Valenciana (3) y Castilla-La Mancha (1). Sólo nueve empresas tienen su actividad concentrada totalmente o casi en una sola autonomía, el resto tienen dispersa su actividad en toda España.

mente al capital extranjero, la mayor parte en casi su totalidad, su facturación alcanza el 39,5% del total del estrato, por debajo de la participación en el grupo anterior, pero por encima de la media de la industria alimentaria española. Se encuentran aquí cinco empresas que son cooperativas de primer o segundo grado, su facturación supone el 10,4% del grupo, cifra similar a la encontrada en el estrato de las mayores de 500 millones de euros.

GAMAS EN LAS QUE DESARROLLAN SU ACTIVIDAD LAS EMPRESAS DEL GRUPO LÍDER

Las gamas en las que desarrollan su actividad las empresas del grupo líder son múltiples, aunque algunas de ellas pertenecen a lo que puede considerarse un mismo grupo de productos. Dentro de las 41 empresas consideradas existen algunas muy especializadas, centradas en un mismo grupo de productos y otras con una amplia gama final; estas últimas han alcanzado esta situación bien mediante un proceso de adquisición de empresas o bien expandiendo su actividad.

Otra diferenciación fundamental, que condiciona toda la estrategia de las empresas, es el destino de los productos según sea a la industria alimentaria o al consumo final; en otras ocasiones, cada vez de forma más frecuente, la diversificación de productos finales viene determinada por la verticalización de actividades de la empresa o por la optimización del aprovechamiento de redes logísticas. La cohesión interna de la actividad de la empresa en unos u otros casos es diferente.

Hay que tener en cuenta que la innovación de producto y la creciente diversificación de gama, junto a las inversiones en publicidad, es una forma de las empresas de enfrentar la gran capacidad negociadora de la gran distribución. En esta línea hay que situar la irrupción y crecimiento de las gamas de alimentos especiales: dietéticos, enriquecidos o funcionales, que varía según subsectores, pero que es particularmente importante en las empre-



sas del grupo líder dentro del sistema alimentario.

El análisis de las empresas del grupo líder obliga a tener en cuenta la gama final principal y las secundarias, así como la forma en que, es su caso, se ha producido la diversificación. Lógicamente, existe una tendencia a que haya más empresas de los subsectores más concentrados dentro de la gama final. A continuación se analiza sucintamente la presencia de empresas de los distintos subsectores en el grupo líder.

Alcoholes y vinos

Se han encontrado ocho grupos empresariales centrados en el subsector de vinos y licores, uno de ellos en España tiene únicamente comercialización (Diageo). En todos ellos son muy importantes las redes comerciales y todos realizan una cifra importante de ventas al canal Horeca y cuentan con estructuras específicas para ello.

De ellos, cuatro (Diageo, Allied Domecq, Bacardí y Pernod Ricard) pertenecen a grandes grupos mundiales del sector (11). La mayor productora en España es Allied, tanto en licores como en vinos.

Los cuatro grupos restantes (Freixenet, J. García Carrión, Osborne y Codorníu) son de capital español, con base familiar. Algunos de ellos ya han dado un salto a la internacionalización, produciendo en los países emergentes en vinos. Todos ellos

cuentan con una red comercial fuera de España considerable, aunque mucho menor que la de los competidores de los países emergentes y la de Francia. Son básicamente productores de vinos y cavas.

Todos los grupos productores de vinos cuentan con una cartera amplia, estando presentes en las distintas categorías, rangos de precios y denominaciones de origen. Tienen una gran cantidad de marcas y hacen marca de la distribución. Con frecuencia cuentan con instalaciones para la fabricación de mosto y de alcoholes. Todos ellos compran graneles, aunque suelen realizar parte de la vinificación y, en general, tienen viñas propias destinadas a sus mejores marcas y a crear una buena imagen de la empresa.

Se ha encontrado también algunas estrategias de diversificación encaminadas a la rentabilización de los sistemas de envasado y de logística, especialmente en aguas y en zumos.

Uno de los grupos españoles, Osborne, mantiene una estrategia de diversificación de una gama conjunta de productos de calidad: vinos, licores, transformados ibéricos y red de tabernas con imagen propia.

Cervezas

Hay tres cerveceras dentro del grupo líder del sistema alimentario español, de ellas dos son de capital español, tras la retirada de Danone (12) del grupo Mahou-San



Miguel. Dos de ellas se dedican únicamente a la cerveza, Mahou-San Miguel y Heineken, mientras el Grupo Damm ha entrado también en los subsectores de aguas y refrescos.

Las tres empresas tienen malterías, con lo que verticalizan la molienda, realizan fuertes inversiones en I+D, en buena medida orientada a cuestiones medioambientales y a la búsqueda de variedades adecuadas, esta última a través de Malteros de España.

Sus inversiones en comunicación, publicidad y actividades promocionales son muy importantes. Cuentan con una distribución a Horeca específica.

Refrescos

Tres de las mayores empresas del sistema alimentario español se dedican a la fabricación de refrescos (Coca Cola, Pepsico y Cadbury Schweppes), aunque algunas más tengan esta actividad como secundaria. Las tres son de capital extranjero: dos de los Estados Unidos y una británica. En general tienen muy escasa relación con el resto del sistema alimentario español.

El caso de Coca Cola es muy específico, ya que realmente las siete empresas embotelladoras son de capital español, aunque trabajan con la franquicia Coca Cola y bajo la estrategia marcada por la central. Hay incluso una empresa específica para coordinar marketing y demás cuestiones relacionadas con la marca. Las franquiciadas tienen alguna inversión en áreas que les permitan aprovechar mejor su logística, como aguas.

El grupo Pepsico cuenta con una empresa de aperitivos y snack que está incluida en el grupo líder del sector español.

Piensos y ganadería

Siete de las empresas del grupo líder desarrollan su actividad en el sector de los piensos (Nutreco, Cargill, Coren, Corporación Alimentaria Guissona, Proinserga, Grupo Valls, Saprogal) y todas menos una (Saprogal), tienen ganadería, generalmente granjas propias de madres y cebo integrado. Hay además una empresa cárnica que ha verticalizado parte de su producción de piensos y su ganadería. A este grupo hay que sumar dos grandes cooperativas con esta actividad: Agropecuaria de Navarra y Covap y el grupo Leche Pascual.

Las dos mayores empresas son de capital extranjero: Nutreco (francés) y Cargill (de Estados Unidos), mientras Saprogal pertenece a un inversor financiero español. Cargill es una de las grandes cárnicas mundiales y está entre las primeras empresas del comercio internacional de granos (cereales y oleaginosas), teniendo también actividad en el subsector de las grasas. Este es uno de los epígrafes donde más cooperativas, o empresas propiedad de ganaderos, se encuentran.

La mayor parte de las empresas de este subsector participan en firmas de investigación genética y cuentan con actividad en ganado reproductor. Todas ellas trabajan con porcino, bastantes con aves y, en menor medida, vacuno. Varias han verticalizado la matanza y el despiece. Una de las mayores cuenta con una red



propia de tiendas por las que canaliza una parte considerable de su producción.

Cárnicas

Las dos mayores empresas (Campofrío y el Grupo Fuertes) están especializadas en la transformación de porcino, en mayor medida porcino blanco, aunque también tienen inversiones en ibérico. El Grupo Fuertes es de capital básicamente familiar, mientras Campofrío pertenece mayoritariamente a la familia fundadora, pero tiene importantes participaciones del grupo cárnico americano Smithfield Foods Co.

También los modelos de crecimiento son muy distintos: mientras el Grupo Fuertes se ha concentrado en un crecimiento endógeno basado en la expansión en su territorio, salvo la compra de una firma de ibérico, Campofrío ha realizado numerosas adquisiciones en los últimos años (entrando incluso en el segmento de carnes frescas, del que se salió poco después) y desinversiones. También ha realizado una ambiciosa expansión mundial de la que se está volviendo parcialmente atrás. Por el contrario, el Grupo Fuertes ha invertido en otros sectores en su propia región y ha ampliado su actividad principal en el mismo entorno.

Estas dos empresas se mueven en toda la gama de elaborados de porcino y trabajan también elaborados de aves so-

bre todo. Las dos han entrado en platos preparados a base de carne. El Grupo Fuertes ha optado por una verticalización de la producción ganadera suministradora e incluso de los piensos, mientras en Campofrío son más importantes los acuerdos de suministro a medio plazo.

Otra de las grandes empresas, Casa Tarradellas, trabaja en casi la misma medida que los elaborados cárnicos la producción de pizzas y similares. Ésta no ha realizado un proceso de integración de la ganadería.

Las tres empresas mencionadas (Fuertes, Campofrío y Tarradellas) venden grandes cantidades a la gran distribución e invierten importantes cantidades en publicidad.

Entre las carnes frescas destaca la posición de Incarlopsa, incorporada recientemente al grupo líder, empresa familiar que basa parte de su actividad en el suministro a la distribuidora Mercadona, con la que incluso tiene inversiones. Esta empresa ha realizado una verticalización hacia abajo y hacia arriba y ha diversificado a transformados.

Dentro de la gama de carnes del grupo líder se cuentan las cooperativas ganaderas y empresas de los ganaderos (Coren, Covap, Corporación Alimentaria Guissona y en menor medida Agropecuaria de Navarra) y el grupo Valls. Todos ellos trabajan sobre todo en carnes frescas, algunos

transforman e incluso han entrado en platos preparados. Dos empresas cuentan con tiendas propias.

Lácteas

Nueve de las empresas del grupo líder tienen como actividad fundamental el sector lácteo: Danone, Grupo Leche Pascual, Capsa, Lactalis, Grupo TGT, Industrias Lácteas Asturianas, Leche Celta, Iparlat y Covap. Tanto Leche Pascual como Covap tienen también otras actividades relacionadas con la ganadería (piensos o carnes). En este grupo se encuentra también Puleva, integrada en el Grupo Ebro Puleva. Por otro lado, es necesario resaltar la importante actividad en el sector de Nestlé (13) y Kraft, empresas ambas con una gama final marquista muy amplia.

Dentro de las firmas lácteas incluidas dentro de las mayores empresas, ocho, incluida Puleva, se dedican sobre todo a leche líquida de consumo, sector que se ha concentrado mucho y que, previsiblemente, seguirá concentrándose. La mayoría de ellas han realizado diversificaciones dentro del sector lácteo y algunas envasan zumos y/o agua. Sin embargo hay una empresa, el Grupo TGT, especializado en quesos, siendo su principal actividad la comercial, aunque también tenga diversas fábricas.

Entre las lácteas del grupo líder destaca Danone (14), firma especializada en derivados refrigerados, con una gran inversión en publicidad e investigación y con un alto ritmo de innovación de gama. Entre las que realizan mayores inversiones en publicidad e innovación hay que considerar también a Nestlé. Por último, destaca también la actividad en I+D de Puleva, a través de su filial Puleva Biotech.

Entre las firmas lácteas del grupo líder hay tres empresas con base cooperativa (Capsa, Iparlat y Covap), en dos hay mayoría de las matrices francesas (Danone y Lactalis), dos son de capital de Estados Unidos (Leche Celta y Kraft) y otra suizo (Nestlé). El resto pertenece a capital español, manteniendo algunas la estructura familiar (Ilas, Leche Pascual), mientras el Grupo Ebro Puleva cotiza en bolsa.



Productos de la pesca

Dentro del grupo líder hay cinco empresas especializadas en productos de la pesca (Pescanova, Jealsa Rianxeira, Grupo Luis Calvo, Grupo Amasua y Freiremar), tanto congelados como conservas. Todos ellos son de capital básicamente español que mantiene en buena medida su base familiar, aunque las mayores hayan incorporado a nuevos socios. La mayor, Pescanova, es uno de los líderes mundiales.

Todas ellas tienen verticalizada la extracción y cuentan con importantes flotas; en general, cuentan con filiales en los países con mayores caladeros. Algunas, además, han entrado en acuicultura. Varias de estas empresas están desarrollando la gama de platos preparados a base de pescado y están buscando valoraciones para sus subproductos, incluidos los alimentos pets. En general tienen buenas estructuras logísticas e incluso llegan a tener filiales propias a ese fin; al-

gunas tienen redes comerciales propias. Tienen filiales o divisiones específicas para Horeca.

La empresa líder Pescanova dedica importantes sumas a publicidad y promoción, también es tradicional esta inversión en las conserveras con marcas; sin embargo, en los otros grupos las marcas tienen menos importancia.

Pan, bollería y pastelería

En este epígrafe se encuentran tres empresas del grupo líder que están muy especializadas en su sector (Bimbo, Panrico y Europastry). Las dos primeras se dedican a pan de molde y bollería y pastelería industrial y la tercera a masas congeladas. En esta última tiene capital la familia propietaria del Grupo Valls, también vinculada a la mayor harinera.

Europastry tiene verticalizada parcialmente la distribución a través de una cadena de tiendas propias. Por su parte,

Bimbo se plantea entrar en masas congeladas.

La empresa matriz de Bimbo, Sara Lee (Estados Unidos), tiene más negocios de alimentación en España vinculados a este sector: Sara Lee Bakery (Repostería Martínez, Productos Ortiz) y Pimad, además de cafés e infusiones. En estos momentos está pendiente de una reestructuración a nivel mundial.

Azúcar y arroz

Las dos grandes firmas de estos sectores se encuentran entre las primeras del sistema alimentario español, ambas son de capital español y ambas están en la bolsa, aunque cuentan con una parte importante de capital familiar. El Grupo Ebro Puleva es el primer grupo azucarero español y es dueño del Grupo Herba, líder mundial en el arroz. El Grupo Sos Cuétara es también líder en arroz.

Los dos grupos empresariales son el

resultado de largos procesos de adquisiciones, aunque mientras en Ebro Puleva ha habido una participación pública considerable a través, sobre todo, de Mercasa (15) y ha tenido grandes influencias políticas, las operaciones de la familia Salazar en Sos se han movido más en el ámbito de lo privado. Actualmente ambas son empresas estratégicas españolas y cuentan entre su accionariado con diferentes cajas de ahorros.

El Grupo Ebro se formó a partir de la industria azucarera, que previamente había vivido un proceso de concentración que ya incluía algunos otros sectores como el arroz. Por su parte, el Grupo Sos Cuétara se desarrolló a partir de la industria arrocera, que permitió la compra primero de la galletera Cuétara y más tarde del grupo aceitero Koipe. Las diferencias entre ambos procesos han sido muy acusadas, ya que mientras Ebro partía de los importantes fondos de las azucareras, Sos ha debido recurrir con más frecuencia al apoyo financiero.

En la actualidad, el Grupo Ebro Puleva se enfrenta a las difíciles perspectivas del cultivo de remolacha en España en el marco de la reforma de la PAC, lo que explica su crecimiento en el sector arrocero, en el que está jugando a mantener el desarrollo mundial, y en el lácteo.

Por su parte, Koipe mantiene las tres grandes áreas de actividad: arroz, galletas y aceite, siendo en este último donde está haciendo mayores compras

Aceites y grasas

La presencia de empresas del sector de aceites y grasas en el grupo líder del sistema alimentario español está condicionada por el importante proceso de concentración y reestructuración empresarial experimentado por las principales firmas del segmento del aceite de oliva, en el que se incluye la dinámica de las principales cooperativas.

El líder del sector, Koipe, tiene una cuota en el entorno del 30% del aceite envasado español. Hay seis empresas cuya actividad principal son las grasas que se encuentran en el grupo líder (Moyresa,



Corporación Borges, Migasa, Grupo Acesur, Sobena y Grupo Cooperativo Hojiblanca). Dentro del sector de las grasas tienen una actividad menor Cargill, Unilever, el Grupo Fuertes, etc.

La mayor empresa del sector es Koipe, integrada en el grupo Sos Cuétara. La formación de Koipe tuvo lugar tras la entrada de España en la UE, a partir de las entonces mayores firmas del sector (Carbognell, Koipe y Elosúa), en un proceso apoyado por la Administración y las cajas de ahorros. Como resultado de aquel proceso, el mayor grupo español quedó en manos de Ferruzzi y, tras su crisis, fue a parar a la francesa Beghin Say, originariamente azucarera que se quedó con el gigante del sector de grasas Lessieur. La liquidación de Beghin Say sacó al mercado al gigante Koipe, que quedó separado de otros intereses europeos en el sector de las grasas, siendo la familia Salazar, mayoritaria en el grupo Sos Cuétara, la que lo adquirió, consolidando una de las mayores firmas alimentarias españolas. Cabe citar las recientes adquisiciones de Sos Cuétara en Italia. Los nuevos propietarios han decidido intervenir directamente en la gestión, contrariamente a las operaciones realizadas anteriormente, que respetaron a los gestores existentes.

Dentro de las principales empresas citadas, todas trabajan con todos los aceites (oliva, virgen de oliva, semillas, girasol, orujo de oliva), con excepción de Moy-

resa (soja) y el Grupo Cooperativo Hojiblanca (oliva virgen). Esta última es la única que tiene una presencia fundamental en la molienda de la aceituna, actividad en la que apenas suelen participar las grandes firmas del sector refinadoras y envasadoras (16.)

Únicamente Moyresa (Bunge, Estados Unidos) y Sovena (Sovena, Portugal) pertenecen a capital extranjero, el resto son de capital mayoritario español. Cabe señalar el peso del capital familiar tradicional del sector (Corporación Borges, Migasa y Grupo Acesur) que se ha beneficiado de la retirada del capital multinacional (Unilever de La Masía) y de la privatización de la pública Coosur (17).

Frutas y hortalizas

La presencia de firmas de este sector altamente especializadas es una novedad, ya que la dispersión del mismo ha provocado que, en años anteriores, ninguna de ellas se situase en el grupo líder del sistema alimentario español. De ahí el interés en detenerse a ver las particularidades de las empresas que han alcanzado esta posición.

Hay cuatro grupos empresariales del grupo líder que tienen como producción principal las frutas y hortalizas: Socomo, filial de Carrefour (Francia) para el suministro de frutas y hortalizas que ha conseguido situarse también entre las mayores exportadoras; la cooperativa de segundo



grado Anecoop, especializada en cítricos, pero que trabaja otras gamas dentro del subsector gracias a su expansión geográfica que la ha llevado a admitir nuevas asociadas; Arc Eurobanan, filial española de la comercializadora de frutas y hortalizas

irlandesa Fyffes, tras su fusión con Ángel Rey y su colaboración con Coplaca, y Antonio Muñoz y Cía. firma mayorista en origen tradicional que tiene su base fundamental en los cítricos.

A pesar de la especialización de algu-

nas de ellas en cítricos, trabajan una amplia gama de frutas y hortalizas y todas, a excepción de Socomo, han hecho incursiones en algún tipo de transformado (zumos, cuarta gama o incluso conservas). Todas ellas exportan una parte alta de su facturación y venden prioritariamente a la gran distribución.

Destaca también la posición de la cooperativa Agropecuaria de Navarra, aunque su facturación proviene de muchos subsectores. Algunas de las grandes empresas de otros sectores tienen también actividad en frutas y hortalizas.

Dulces y golosinas

Destaca la alta facturación de algunos grupos dedicados prioritariamente, o de forma importante, al sector de dulces y golosinas. Hay cuatro empresas que se sitúan en el grupo líder español: Cadbury Schweppes a través de su filial Dulciora, de capital británico en estos momentos;



Snacks Ventures, del grupo Pepsico (Estados Unidos); Chupa Chups, de capital español con presencia muy importante de capital familiar, y Joyco Inversiones, actualmente de la americana Wrigley (Estados Unidos (18)).

Todas estas empresas basan su actuación en importantes campañas de publicidad y en una considerable innovación de productos y gamas. En buena medida se venden a través de los canales impulso.

Multisector

Dentro del grupo cabecera, y entre las de mayor facturación, se encuentran seis grandes grupos empresariales (Nestlé, Kraft, Unilever, Agrolimen, Nutrexpa y United Biscuits) que trabajan una gama amplia de productos finales, la mayor parte de segunda transformación. Estas empresas suelen tener entre sus productos finales platos preparados, salsas, helados, ayudas culinarias, dulces, chocolate y en algunos casos galletas o derivados lácteos refrigerados. Todos ellos son muy marquistas e invierten importantes sumas en publicidad.

Sus gamas con frecuencia no tienen sinergias entre sí y varían mucho. Su diversificación de gama puede tener su origen en investigación y desarrollo de producto o en la adquisición de otras empresas.

Dentro de este grupo hay una empresa de matriz suiza (Nestlé), una americana (Kraft), una británica (United Biscuits) y otra anglo-holandesa (Unilever). Las dos

restantes son de capital español (Agrolimen y Nutrexpa) y mantienen una presencia significativa de las familias fundadoras.

Entre éstas se encuentran algunas de las firmas con mayor inversión en investigación fundamental y aplicada.

Otras gamas

Dentro del grupo de empresas líderes del sistema alimentario español se encuentran empresas especializadas en otras gamas, en general en los estratos de menor dimensión. Cabe citar a Pastas Gallo o la Harinera de Villafranquina, vinculada al grupo Valls Company.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

FINALES

La primera cuestión a reseñar en este análisis es la importante presencia de empresas españolas dentro del grupo líder e, incluso, en las primeras posiciones. En este sentido cabe señalar un fortalecimiento de la empresa española en el grupo líder. Es particularmente interesante la presencia de algunas empresas de base cooperativa en esta élite.

Buena parte de las empresas familiares del grupo líder han optado por dar entrada a bancos, cajas o fondos para financiar su crecimiento endógeno o garantizarse algunas compras, lo que les permite ampliar su marco de actuación mientras se mantiene el respeto a la gestión. Las empresas familiares, al igual que en

el resto de la economía, están sujetas a problemas específicos: la profesionalización de la gestión, la convivencia de los intereses de la familia y de la empresa y la herencia. Cabe reseñar, por ejemplo, los movimientos de capital que se producen por ajustes de intereses familiares.

Las cooperativas, o empresas similares, que han alcanzado este grupo líder suelen ser de segundo grado y suelen funcionar con un alto nivel de disciplina. La mayor parte de ellas han dado los pasos necesarios para asumir más fases en la cadena de producción. En general, estas grandes cooperativas se han dotado de estructuras empresariales muy profesionalizadas y algunas han optado por la figura de sociedad mercantil para las fases posteriores, mientras la función de acopio de la materia prima o de la primera transformación queda en manos de sociedades mercantiles en las que suelen tener una posición mayoritaria; este mecanismo permite aislar los intereses inmediatos de los socios de la gestión de la empresa, a la vez que facilita los acuerdos con otras sociedades mercantiles. La amplia gama de algunas de las cooperativas de este grupo se debe a la necesidad de ocuparse de una buena parte de las producciones de sus asociadas.

Las firmas matrices de las empresas del grupo líder español de capital extranjero son prioritariamente: firmas de bebidas alcohólicas, firmas del complejo de cereales-carnes-ganadería, empresas de

refrescos y grandes complejos multiseccionales; hay también algunas lácteas, cerveceras o empresas de dulces y golosinas. Entre las empresas matrices las hay especializadas en una gama (Allied o Pernod en vinos y licores) o muy diversificadas (Sara Lee, Nestlé, Unilever o Kraft). Este segmento se ve particularmente afectado por las repercusiones de las fusiones o adquisiciones realizadas a nivel mundial por sus matrices, generalmente seguidas por grandes procesos de reestructuración.

Cabe señalar la escasa presencia de las mayores firmas de la alimentación en la Bolsa española, bien porque sus matrices no coticen en España o bien porque se trate de empresas básicamente familiares a las que no compensa el recurso a la capitalización bursátil. Una cuestión de cierto interés es la presencia de fondos de capital españoles o extranjeros.

Dentro de las mayores empresas del sistema alimentario se encuentran muchos ejemplos de verticalización, especialmente en las ramas de piensos-ganadería-carnes, maltería-cerveza, extracción de pesca-congelado o conserva, etc. También se encuentran inversiones directas en el sector agrario por parte de bodegas, cárnicas, empresas de frutas y hortalizas, etc.; estas inversiones nunca buscan el suministro de la totalidad de la materia prima.

Muchas de las empresas del grupo líder de capital español están haciendo inversiones en países terceros, en general en busca de materia prima, es el caso de las firmas de pescado congelado o en conserva. La mayor o menor expansión geográfica dentro de España suele buscar mejorar el abastecimiento y/o ventas logísticas. Cabe citar que muchas de estas firmas tienen inversiones directas en empresas de logística o incluso filiales con ese fin. También es frecuente la existencia de secciones o filiales para la distribución en los canales Horeca.

La mayor parte de las empresas del grupo líder están creciendo, aunque algunas sufren aún el reajuste de las últimas adquisiciones. Aún así, las menos están

experimentando un repliegue de sus inversiones en el exterior (Chupa Chups o Campofrío).

Cabe citar la existencia de líderes mundiales entre las empresas de capital español del grupo líder: Ebro Puleva en arroz, Pescanova o el grupo Sos Cuétara en aceite de oliva.

Por último, es necesario tener en cuenta que todas las firmas de este grupo de capital multinacional, incluidas las espa-

ñolas que trabajan en otros países de la UE o terceros, establecen estrategias y estructuras de dirección y gestión para grandes áreas geográficas, por encima de los países. En este marco hay que interpretar el hecho de que en muchas empresas exista una dirección única para España y Portugal. ■

ALICIA LANGREO NAVARRO

Doctora ingeniero agrónomo. Directora de Saborá, Estrategias Agroalimentarias

NOTAS

- (1) El sistema alimentario español desde la perspectiva de los sectores productivos" I y II. *Distribución y Consumo*. Números 81 y 82. 2005; y "La industria alimentaria en las comunidades autónomas: Condiciones, tendencias y estrategias diferentes para un mercado único". *Distribución y Consumo* nº 74. 2004
- (2) Se consideran todos los sectores, incluidos los no considerados por el INE como industriales (manipulación de frutas y hortalizas y mayoristas de carnes y pescados). Quedan fuera de este análisis las empresas de la distribución minorista.
- (3) Se han tenido también en cuenta algunas empresas o grupos empresariales que están cerca de esa facturación y están creciendo, en aras a tener en cuenta los principales elementos caracterizadores del conjunto.
- (4) No todos los grupos empresariales de una misma matriz presentan igual su facturación, ya que en unos se consolida y en otros no. No siempre se considera la parte correspondiente de las empresas participadas, mientras en otras ocasiones se suman empresas que no está claro que formen grupo.
- (5) Data and Trends of the food and Drink industry in the member status (CIAA, 2002).
- (6) La publicación *Alimarket* en este bloque incluye ahumados y otros elaborados de pescados, avicultura y cunicultura, cárnicos, congelados, frutas y hortalizas frescas, helados, huevos y ovoproductos, lácteos, masas congeladas, piensos y producción ganadera y platos preparados y precocinados refrigerados.
- (7) La publicación *Alimarket* en este bloque incluye aceites y margarinas, aditivos, aromas e ingredientes alimentarios, alimentos y accesorios de animales de compañía, arroz y legumbres, azúcar, conservas de pescado y salazones, conservas vegetales, dietéticas, miel y productos ecológicos, dulces, galletas, harinas, panadería, pastelería industrial y cereales para desayuno, pastas alimenticias, platos preparados y productos culinarios, snacks y frutos secos y vinagres, salsas y condimentos.
- (8) La publicación *Alimarket* en este bloque incluye aguas envasadas, cafés e infusiones, cervezas, refrescos, vinos y licores y zumos, mostos, batidos y sidras.
- (9) Fuente: Diagnóstico del Sistema Alimentario Español. Dirigido por Alicia Langreo. MAPA 2004.
- (10) Incluida Panrico.
- (11) Allied Domecq España y Pernod Ricard España ahora tienen la misma matriz, el grupo francés Pernod Ricard.
- (12) Esta retirada de un producto con alcohol es coherente con la imagen que desde hace años busca la matriz francesa de productora de alimentos saludables.
- (13) Está anunciada la formación de una empresa conjunta para los productos lácteos frescos entre las casas matrices Nestlé y Lactalis, que afectará seriamente a las dos filiales españolas.
- (14) El Grupo Danone en España tiene una división de aguas (Aguas de Lanjarón y Font Bella) y una división de galletas (Lui Biscuits). En 2004 dejó la fabricación para MDD que hacía la filial Susona, SA.
- (15) En el primer cambio de manos de la empresa Ebro tuvo una participación significativa el Grupo KIO.
- (16) En la actualidad Koipe ha anunciado la instalación de almazaras en España y en países terceros productores con objeto de evitar la especulación en origen en campañas deficitarias.
- (17) Coosur tiene su origen en Uteco Jaén.
- (18) Hasta hace poco esta empresa englobaba la actividad del grupo Agrolimen en dulces y golosinas en Europa.

