



## La cadena alimentaria en España: retos y perspectivas

### ■ JULIÁN BRIZ

Catedrático de la UPM

### ■ ISABEL DE FELIPE

Profesora Titular de la UPM

La organización de los mercados alimentarios se estructura a través de cadenas y redes alimentarias, que tratan de proveer al consumidor los alimentos en condiciones adecuadas. Las cadenas, secuencias de eslabones que llevan el producto del campo a la casa, incorporan utilidades de espacio, tiempo, forma y posesión a través de los servicios de transporte, almacenamiento, transformación y cambio de propiedad.

La agilidad en la integración de los eslabones ha sido analizada desde diversos enfoques (Camps T. 2004). En los 70 el enfoque era esencialmente logístico y de aumento de productividad, basado en cambios estructurales internos. La década de los 80 mantuvo en parte esa orientación buscando la interacción entre

objetivos y costes. Fue a finales de dicha década y comienzos de los 90 cuando se orienta la creación de valor de la cadena dando prioridad al consumidor, el verdadero núcleo inicial.

Todo ello ha llevado a diseñar estrategias de cadenas comerciales en diversos escenarios: abastecimiento, demanda y canal comercial, servicio al cliente e integración de los diversos eslabones. La fortaleza de la cadena comercial está condicionada por el eslabón más débil de la misma, por ello es esencial tener una visión global (Briz J. et al., 2003).

Otro aspecto de interés en los mercados alimentarios es el hecho, cada vez más frecuente, de que la competencia se produce entre cadenas alimentarias que forman parte de la red de cadenas. Así, una empresa puede ser eficiente pero no

resultar competitiva si la cadena donde se integra no lo es.

En este trabajo exponemos algunas características de la cadena alimentaria española dentro del marco de la UE. Se hace un breve análisis de su evolución en las últimas décadas, comentando los cambios más significativos tanto tecnológicos como estructurales. Por su importancia en el funcionamiento de la cadena alimentaria, tan dependiente de los productos agrarios, hay un apartado sobre la crisis de los modelos actuales (PAC, proteccionismo) y la competitividad.

Como fuerzas exógenas que inciden en todos los eslabones comerciales, hay que destacar el consumismo y los aspectos higiénico-sanitarios, el medio ambiente, la globalización y la compatibilidad con el desarrollo socioeconómico sostenible.

### EL MARCO OPERATIVO DEL SISTEMA ALIMENTARIO ESPAÑOL

El proceso innovador en la sociedad de la información y las nuevas tecnologías está incorporando una fuerte dinámica a las relaciones entre los actores de la denominada nueva economía.

Hasta ahora veníamos contemplando una relación vertical entre los productores de base y los intermediarios hasta llegar al consumidor final, de una forma que podíamos denominar lineal.

Sin embargo, fenómenos como la globalización y la mejora en los sistemas de información y comunicación permiten una relación en zig zag, a través de países, entre productores, comerciantes, fabricantes y consumidores, constituyendo en esencia un conglomerado. Por ello diversos autores (J. D. Kinsey, 2001) plantean un análisis más amplio a través del concepto de red, cuyo centro es el consumidor y donde se identifican de forma radial los servicios realizados a través de un haz de vectores convergiendo en el consumidor.

Así, entre los servicios se pueden mencionar: logística (transporte y almacenamiento), elaboración (clasificación, industrialización), obtención, transmisión y análisis de la información, financiación, control de calidad, seguridad alimentaria, control y reciclado de residuos, restauración, operación de compraventa, investigación y desarrollo, etc.

En cada vector se identifican los agentes socioeconómicos que participan (agricultores, mayoristas de origen y destino, detallistas, bancos, empresas de transformación, transporte y almacenamiento, universidades y centros de investigación, Administración, abastecedores de factores productivos (fertilizantes, agroquímicos).

La posición competitiva en el mercado varía notoriamente según los escenarios de integración. Un sistema con fuerte integración vertical y capacidad de gestión centralizada permite un mayor flujo de información, control de calidad y seguridad sanitaria alimentaria. Como contraparti-



da suele tener menor agilidad para adaptarse a los cambios de mercado, y especialmente de captar nichos específicos de comunidades.

En el otro extremo, un escenario que contempla muchos actores económicos independientes, unidos por acuerdos comerciales múltiples, dispone de mayor flexibilidad a los cambios, pero puede ser una fuente de conflicto en áreas de control de calidad, de intercambio de información o de gestión. La trazabilidad del producto resulta más factible en sistemas integrados, aunque no excluyan a los que operan mediante modelos con gestiones independientes. En todo ello debemos tener muy en cuenta que la economía alimentaria se enfrenta a retos continuos, con mayor exigencia de los consumidores, en un escenario empresarial cada vez más complejo, y una serie de contradicciones como la persistencia del hambre en la humanidad y la situación de excedentes agrarios en los países desarrollados.

Simultáneamente, la economía alimentaria se encuentra en un momento especial que algunos autores (Thurow L.C. 1999) no han dudado en denominar como "la tercera revolución industrial". La sociedad de la información y el conocimiento está en posición de dominio sobre la tradicional de los recursos naturales. Lo intangible prima sobre lo tangible

y, a pesar de la explosión de la burbuja de la economía digital arrastrando a la quiebra a las "punto com" en las transacciones comerciales, hay una ventaja evidente en el control de la información y el conocimiento.

Otro fenómeno de interés ha sido el cambio de una economía orientada hacia la producción (productividad) a otra donde el punto de referencia es el consumo (consumista). Este hecho, característico de los países desarrollados, sitúa la fuente básica de información en el consumidor final, y da una situación de privilegio a la distribución frente a la industria elaboradora y a los agricultores. Así, primero se analiza lo que el mercado acepta y después se intenta producir, y no al revés, como tradicionalmente ha ocurrido.

Naturalmente, ello conlleva la incorporación de un nuevo concepto en el cambio de la competitividad. Se trata de la rapidez de adaptación en aspectos de gestión empresarial, organización, procesos de elaboración, naturaleza del producto y sistemas de cultivos (Fine CH., 1998).

La rapidez de adaptación (RA) de la cadena está condicionada por el funcionamiento de cada uno de sus eslabones. Empezando por el consumidor, los cambios de hábitos y costumbres han sido numerosos en el nuevo entorno.

La valoración del tiempo en la preparación de la comida o en el hecho de comer en sí, nos conduce a productos preparados para cocinar, precocidos o servicios a domicilio, así como a un incremento en la comida fuera del hogar. En este contexto tenemos también la comida rápida y el autoservicio en la restauración. En definitiva se trata de una valoración del tiempo dedicado a las diferentes tareas.

Otro fenómeno es la globalización a través de las costumbres alimentarias, el auge de la comida étnica, estimulada por los fenómenos inmigratorios, así como el intercambio de información a través del turismo.

En la medida que el consumidor manifiesta sus preferencias con mayor nitidez, el proceso de adaptación será más rápido.





El mundo empresarial tiene su RA condicionado a una serie de factores endógenos y exógenos. Entre los primeros podemos mencionar su propia experiencia en el mercado y la formación de sus recursos humanos, entre otros. En los exógenos cabe señalar la estructura organizativa vertical u horizontal, tipos de acuerdos y relaciones con otras empresas. En cierto modo, el modelo del diamante utilizado por M. Porter en la competitividad muestra un aspecto muy amplio en esta área (M. Porter, 1998).

La industria alimentaria trata de responder a los deseos del consumidor a través de la innovación, siendo este uno de los sectores más dinámicos. Se estima que en EEUU aparecen más de diez mil productos alimenticios nuevos cada año, aunque la gran mayoría desaparece en breve plazo. Los “farmaproductos” constituyen una nueva rama muy activa, buscando elementos beneficiosos para la salud. Las posibilidades de los Organismos Genéticamente Modificados son muy amplias en este campo.

En otro ámbito de análisis, la identificación de los productos a través de marcas comerciales permite a las empresas elaboradoras consultar permanentemente el mercado, comparando su situación con la competencia más directa.

El sector distribuidor es el que cuenta con un contacto directo con el consumidor, por lo que trata de obtener el máximo de información que le permitan instrumentos como el escáner, el código de barras o la tarjeta de compra de clientes. El procesado y análisis de esos datos constituyen una fuente inestimable para el conocimiento de hábitos de compra de muchos consumidores.

Otro medio utilizado por las empresas distribuidoras es la incorporación de sus propias marcas comerciales (marcas blancas). Ello les permite competir directamente en el mercado y les confiere un fuerte poder negociador frente a los proveedores.

Finalmente, los agricultores tienen una cierta rigidez en su adaptación al mercado al corto plazo. El propio sistema productivo, la inmovilidad de los recursos disponibles, las condiciones agrícolas y la propia formación profesional, entre otros, obligan al planteamiento de medio y largo plazo. No obstante es esencial tener un conocimiento adecuado de los mercados, con seguimiento de tendencias, ciclos y estacionalidades.



### LÍNEAS DIRECTRICES DE LA COMPETITIVIDAD EN LA CADENA ALIMENTARIA

A efectos de esquematizar, analizaremos algunos de los escenarios de los mercados agroalimentarios europeos, donde debe desarrollarse lo que podríamos denominar estrategia de las ocho puntas de la estrella de la competitividad, 8C, y que puede extrapolarse a otros países:

- Cambios en la cadena comercial.
- Cambios tecnológicos y estructurales.
- Crisis de modelos actuales (PAC, proteccionismo).
- Competitividad empresarial.
- Consumismo y preocupación higiénico-sanitaria.
- Conservación medioambiental.
- Convergencia hacia una globalización.
- Compatibilidad con el desarrollo socioeconómico.

Al igual que en el diamante competitivo de Porter, podemos decir que existe una interacción entre las distintas estrategias y que el beneficio global depende de la eficiencia de dichas relaciones.

#### Cambios en la cadena comercial

La cadena comercial abarca del productor al consumidor, siendo numerosas las

alteraciones a que se ve sometida para adaptarse a las condiciones de unos mercados cambiantes.

En las grandes superficies y supermercados hay una mayor variedad de productos, lo que estimula la competencia. El merchandising permite promociones en puntos de venta, con un mayor espacio, equipamiento y especialización. Existen secciones de productos frescos, refrigerados y congelados, precocinados y listos para consumir. La posibilidad de hacer todas las compras en una sola parada facilita el ahorro de tiempo a lo que añade, en muchos casos, facilidades de estacionamiento. También hay un mayor control de calidad y facilidades para cambiar o devolver los productos.

Como contrapartida nos encontramos el inconveniente de tener que desplazarse y la falta de atención personal que ofrecen las pequeñas tiendas, con una ubicación de proximidad geográfica y humana.

Las estrategias comerciales son notablemente diferentes en uno y otro caso. La concentración en los supermercados e hipermercados permite aumentar el volumen de ventas y desarrollar sus propias marcas comerciales.

A título de ejemplo, en Suiza y Reino Unido las marcas de los distribuidores suponen un 30% del mercado, en tanto que en España se aproximan al 20% y la

media en la Unión Europea está en un 15% (Heijbroek et al., 1995). La tendencia es a incrementar su participación en el mercado, pasando de los productos de consumo masivo (pasta, aceites, conservas) a otros más sofisticados (cereales para desayuno, salsas y mayonesas). Con ello se satisfacen los deseos de los consumidores, que tienen una mayor confianza en las marcas del distribuidor.

Un estudio realizado en siete países europeos indica que un 38% de los consumidores apostará por estas marcas del distribuidor en los años venideros. Para lograr mantener esta tendencia, la gran distribución cuenta con su poder negociador, de persuasión y su logística. Al conseguir productos más baratos puede competir en precios, organizar campañas de promoción y disponer del producto en el lugar y momento deseado.

#### Cambios tecnológicos y estructurales

Los modelos de comercialización agraria están directamente condicionados por las variaciones técnicas que se produzcan a lo largo de la cadena comercial. Las innovaciones consisten en el descubrimiento y puesta en práctica de un proceso, un nuevo producto o un servicio que el consumidor acepta como tal. Cada año aparecen en el mercado miles de nuevos productos alimentarios, de los cuales sólo un pequeño porcentaje son verdaderamente nuevos. Los otros son modificaciones más o menos profundas.

La tecnología ha permitido en las últimas décadas cambios tan notorios como el comercio de productos congelados o liofilizados, la continuidad de la cadena de frío o el microondas. Todos estos cambios afectan a la cadena alimentaria. Así, por ejemplo, la entrega de comida preparada a domicilio requiere el empleo de determinados productos. En el caso de la paella, deben utilizarse variedades de arroz que no se pase, no se pegue y permita una cierta demora en el consumo.

La utilización de visores ópticos y ordenadores han permitido grandes cambios en la logística comercial. Los códigos de





barras, el control de almacén, la rapidez de entrega y el adecuado conocimiento de productos y marcas vendidas son factibles de desarrollarse con facilidad, en muchos países. La trazabilidad es otro elemento a tener muy en cuenta en lo que puede afectar a la confianza del consumidor (Briz J., 2003).

En la distribución cabe señalar los cambios en las estructuras comerciales, el paso del pequeño comercio al supermercado e hipermercado. Las plataformas de distribución están llamadas a revolucionar el sistema de abastecimiento, especialmente a las grandes cadenas comerciales, con el sistema “en tiempo y momento adecuados”. Del sistema de ventas por catálogos o por teléfono se ha pasado a la venta por vídeo y mercados virtuales a través de Internet. Ello supone una verdadera globalización. Los consumidores pueden tener acceso directo a cualquier punto de venta, comparando precios y calidades. Los cambios que se esperan en el siglo XXI van a ir a un ritmo más acelerado, consecuencia de la revolución en la informática, ingeniería genética y otras ciencias.

Los consumidores están cada vez más formados e informados y con mayor capacidad de compra, lo que les hará más exigentes. A todo ello, las estrategias comerciales deben responder utilizando los instrumentos adecuados para cada mercado. El grado de segmentación irá en aumento, lo que obligará a actuar globalmente de una manera local.

Este comportamiento trastoca muchos de los planteamientos comerciales teóricos y abre las puertas a nuevas actitudes y oportunidades para los agentes locales de la cadena comercial. Se favorecen los mercados locales, ya sea por esta demanda desplazada como por los productos, que los foráneos consumen en las residencias, hoteles y restaurantes rurales, y que, en muchos casos, han sido obtenidos por las propias familias o por sus vecinos.

Por otra parte, la empresa que aplica los principios de marketing se dice que está orientada al mercado, interesada de manera muy especial en conocer y comprender los deseos y comportamiento de sus clientes potenciales, a fin de presentar la oferta de bienes y servicios más adecuada. Pero ello supone la integración en redes comerciales cada vez más complejas, con dimensiones que van del ámbito local al internacional.

### Crisis de modelos actuales

La crisis de los sistemas tradicionales estimula el nacimiento de nuevos paradigmas que, a su vez, se están viendo sometidos a fuertes presiones. A partir de la década de los 70 hay una intensificación de los flujos comerciales internacionales, con un intercambio de prácticas y experiencias entre los países desarrollados.

Existe también una creciente diferenciación entre lo que podríamos denomi-

nar comercialización de productos agrarios básicos y los transformados y elaborados. Tanto las técnicas de producción como las comerciales deben adaptarse a las características peculiares. El problema reside en que con frecuencia son los mismos actores los que tratan de representar las diferentes funciones, sin tener la mentalidad ni la capacidad para realizarlas. La integración progresiva de los mercados agroalimentarios supone una vocación comercial de las explotaciones agrarias, que en muchos casos se guían solamente por las líneas intervencionistas de la Política Agraria Común (PAC). La crisis del modelo de la PAC, con un menor presupuesto, retirando apoyos a la producción, arrastra inevitablemente a muchas explotaciones agrarias, que se verán forzadas a comercializar sus productos en mercados cada vez más competitivos.

Hay también una crisis en los modelos estructurales del comercio, entre los canales tradicionales y los paralelos, la gran empresa de distribución y la pequeña, los sistemas de venta directa y el comercio electrónico, así como la segmentación múltiple de los consumidores.

### La competitividad empresarial

Competencia es la palabra mágica que aparece en todas las recetas para mejorar el bienestar social. Las empresas deben ser competitivas si desean sobrevivir en nuestros días. El sistema agroalimen-



tario no es ajeno a este pensar generalizado y debe estar preparado. En la medida en que la economía se está internacionalizando, debemos contemplar la competitividad en ese marco.

La evolución de nuestra sociedad está llevando a significativos cambios socioeconómicos, demográficos y tecnológicos lo que abre nuevos horizontes, con sus oportunidades y riesgos en el mundo empresarial.

Los cambios abren la puerta a la innovación y ello es el motor del progreso económico, según Shumpeter. Lo que resulta esencial es la previsión de los cambios y la capacidad de adaptación. Como indica John Naisbitt: "La forma más segura de anticipar el futuro es comprender el presente".

Toda empresa o institución dinámica debe saber capitalizar los beneficios del cambio, no debe anclarse en la situación presente, sino adaptarse, adoptar o generar nuevas ideas y explotar la capacidad del cambio. No hay muchas alternativas en este mundo cambiante. Como expresa un dicho inglés, "si no haces polvo, tragas polvo".

La era de las autopistas de la información, los servicios de Internet, muestran un campo hasta ahora insospechado. Desde cualquier despacho, el interesado puede navegar en mundos muy distintos y ello provoca confusión. Ideas que en ocasiones podían resultar utópicas, se plasman en el mundo real. Son las empresas y los expertos que abren la ventana de la información futura, los que estarán en mejores condiciones de sobrevivir. Sin embargo, dicho caldo proclive a la competencia debe verse acompañado por unas regularizaciones administrativas ágiles y claras, que eviten abusos y privilegios discriminatorios sin caer en un intervencionismo asfixiante.

### Consumismo y preocupación higiénico-sanitaria

Hemos de anotar que los planteamientos se refieren a países desarrollados, donde las estrategias comerciales se enfocan

hacia mercados con buen nivel adquisitivo, oferta abundante y con niveles de saturación. Los países menos desarrollados requieren unas acciones comerciales muy diferentes, y con frecuencia predomina el autoconsumo, siendo el mercado de carácter residual.

El mundo desarrollado se encuentra en una fase de consumismo, donde se ha pasado del mercado masivo al segmentado. Se exige calidad, regularidad en el abastecimiento, variedad de productos y todo ello con las debidas garantías higiénico-sanitarias. Autores como J. Kinsey (1993) consideran que existen una serie



de factores causantes de esa dinámica consumista, entre los que podemos destacar: evolución demográfica, disponibilidad de productos en tiempo y lugar, valoración del tiempo, trabajo de la mujer fuera del hogar, prosperidad económica.

Simultáneamente hay una serie de cambios sociales que inciden en la preferencia de servicios facilitados por la comercialización, cuyo protagonismo es creciente. Así, el incremento del valor añadido por los servicios, a través de productos preparados, servicio a domicilio, la cuarta gama en hortalizas. Los nuevos conceptos de nutrición incorporando conceptos como el contenido en fibra o el colesterol. Energía frente a las tradicionales

proteínas, grasas, carbohidratos y vitaminas. La seguridad higiénico-sanitaria ocupa un papel esencial en el consumidor actual, con responsabilidad a lo largo de toda la cadena agroalimentaria. La preocupación por los aspectos nutritivos ha dado paso a los funcionales, es decir, aquellos que tienen influencia en la salud.

Los consumidores desean que la Administración regule y vigile los mercados alimentarios para que ofrezcan una garantía sanitaria y adecuada información. Simultáneamente desean tener variedad donde elegir y diseñar su propia dieta, baja en sal, colesterol, calorías, grasa, o sin alcohol. Con ello se encuentran satisfechos porque consideran mejorarán su vida, en tiempo y forma. No sólo se trata de "echar años a la vida, sino vida a los años". No obstante, algunos de los axiomas pueden cambiar y es a través del marketing y la información donde pueden modelar sus hábitos. Así, por ejemplo, el colesterol que se toma en la dieta diaria tiene menos influencia de lo que se suponía en el nivel de colesterol en la sangre.

Los hábitos de consumo tienen una cierta resistencia al cambio significativo, en determinadas condiciones. Se ha afirmado por autores como Grande Covián que es más fácil cambiar de religión que de hábitos de consumo. No obstante, todos somos conscientes de los fuertes cambios generacionales, de la invasión de ciertas modas, comidas rápidas, etc.

Numerosos estudiosos han planteado teorías sobre los núcleos generadores de ciertas modas, tanto alimentarias como de otro tipo, en áreas de EEUU y su capacidad de transmisión a otros continentes como Europa, a través de eficientes campañas comerciales.

En una sociedad de consumo como la nuestra, con una población bien informada y capacidad adquisitiva, los consumidores especifican cada vez más sus deseos y son menos indulgentes con los errores cometidos. Se quiere disponer de una información adecuada (en gran parte proporcionada por el marketing), en base a la cual se pondera el riesgo existente



con otros elementos, como la conveniencia, el gusto o aspectos nutritivos.

Mención especial merecen los escándalos alimentarios ocurridos en las últimas décadas que han minado, en buena medida, la confianza de los consumidores (especialmente los europeos) en las instituciones públicas e incluso en el mundo científico.

La crisis de las "vacas locas" (BSE) ha supuesto un punto de inflexión en dicho comportamiento, lo que unido a las crisis de dioxinas, gripe aviar, etc., ha provocado una respuesta desproporcionada del consumo, con hundimiento de precios y situaciones de pánico. Ello es respuesta a la psicología social del miedo a lo desconocido, con falta de información y la magnificación de los medios de comunicación para todos los temas alimentarios. La cadena alimentaria debe hacer frente a este nuevo fenómeno coordinando las funciones de los actores que participan en esas situaciones de crisis: asesores del riesgo (científicos y expertos), gestores del riesgo (funcionarios, políticos y responsables de adoptar las medidas oportunas) y comunicadores del riesgo (prensa, radio y televisión). Un desajuste de sus funciones y falta de actuación conjunta pueden crear situaciones de pánico.

### Conservación medioambiental

La conservación del medio ambiente y los recursos naturales es común denominador en todos los pueblos. Con frecuencia surgen conflictos entre el crecimiento económico y la adecuada utilización de los recursos. En lo que nos concierne, hemos de identificar los problemas a lo largo de la cadena comercial, desde el agricultor a los industriales o los consumidores, tratando de aminorar los impactos negativos en el medio ambiente. No obstante, las posturas son muy variadas, desde los ecólogos a los ecologistas o los ecolátras. Los primeros son los que tienen una base científica y una actuación objetiva, los segundos son los defensores racionales por intuición y los terceros son los que se oponen de forma irracional a cualquier cambio en la naturaleza.

La **producción agraria** es el principal usuario de recursos como la tierra y el agua. Las decisiones sobre qué tipo de productos se van a obtener, métodos de cultivo, ubicación de áreas productivas, dimensión de las explotaciones, entre otras, tienen una repercusión muy directa en el medio ambiente. El empleo de agroquímicos, conservación o erosión del suelo, eliminación de residuos o la sim-

ple quema de rastrojos son acciones a tener en consideración.

Sin embargo, el agricultor produce aquello que se le demanda a lo largo de la cadena comercial, lo que implica una responsabilidad compartida.

La **industria alimentaria** incide a través de la utilización de recursos y efectos contaminantes. La optimización del uso energético debe tener en cuenta el empleo de técnicas que permitan recuperar parte de esa energía o que sea renovable. En el área de contaminación es por todos conocido el problema de la utilización de residuos. Sectores de aceites, carnes, vinos, entre otros, se enfrentan a qué hacer con unos desechos que acompañan al proceso de fabricación. En este área es muy importante la armonización de las legislaciones entre los distintos países. De lo contrario, se puede convertir este tema en una fuente de competencia desleal y discriminación hacia industrias ubicadas en países más exigentes.

La fase de **distribución y consumo** se ve involucrada en aspectos tales como envases, reciclado o reutilización de productos. La normalización de productos y la elevada exigencia en calidad por parte de los consumidores puede llevar a los agricultores a buscar aquellos con mejor presentación. Este efecto de maquillaje y uniformidad se hace a veces con un empleo intensivo de agroquímicos y, en cierta forma, con una menor eficiencia económica a través de precios más elevados.

De esta manera, el consumidor con elevada capacidad adquisitiva está estimulando indirectamente una mayor agresión medioambiental. En otros casos, la preferencia por el color de la carne, los huevos o frutas incita a tratamientos específicos de hormonas, finalizadores o aditivos que perjudican su salud y alteran el proceso normal de producción.

Deben existir, por todo ello, unas normativas acompañadas por campañas de formación, que premien a los agricultores más eficientes en el uso de recursos y menos contaminantes. Hoy en día, el mercado suele penalizarlos. La existencia de productos ecológicos, de los proce-





dentos de la agricultura sostenible y programas de productos con etiquetas específicas (verdes, reutilizables) tratan de compensar esos desequilibrios.

También deben ser objeto de análisis los sistemas de envases, embalajes y etiquetado. La incorporación de la publicidad a los mismos, con predominio de colores en fotos y escritura, además de encarecerlos, pueden originar contaminación. Nos enfrentamos también a la problemática de aquellos elementos no biodegradables, la logística inversa con retorno del envase, el tratamiento de subproductos y otros. Hay, por tanto, muchos aspectos que deben ser objeto de estudios pormenorizados en estos últimos eslabones de la cadena, pues estimulan un comportamiento inadecuado de los restantes.

### Convergencia hacia una globalización

Dentro del sistema agroalimentario, es decir, agricultura, subsector de abastecimiento de factores productivos, industria de transformación y distribución, existe un denominador común y es la tendencia hacia la globalización.

Las empresas abastecedoras de factores productivos (maquinaria, agroquímicos) están cada vez más involucradas en acciones de integración multinacional, aprovechando economías de escala y servicios de asistencia técnica compartidos. Son numerosos los casos de multinacionalización, consecuencia del esfuerzo en I+D para desarrollar su actividad competitiva, en maquinaria, insecticidas, petróleo o fertilizantes.

La globalización en producción agraria se da especialmente a través de la investigación y transferencia tecnológica. Los gobiernos a través de instituciones oficiales estimulan las nuevas tecnologías y descubrimientos, siendo adoptadas, en la actualidad, con gran rapidez. A título de ejemplo podemos mencionar los casos de la revolución verde y últimamente de la ingeniería genética mediante los productos transgénicos.

Sus efectos llevan inexorablemente a



una globalización de la producción agraria, aprovechando las ventajas de mayores rendimientos, menores costes y lucha más eficiente contra plagas y enfermedades (García Olmedo, 1998).

Sin embargo, la globalización de la producción no se está viendo debidamente reflejada en los mercados. Por intereses económicos y para limitar la competencia, muchos países, entre ellos los europeos, tienen unas barreras comerciales, basándose en posibles efectos negativos en la salud. A pesar de todo, se puede constatar una tendencia a la concentración en la industria alimentaria transformadora con grandes multinacionales. Fenómenos similares están ocurriendo en la distribución, donde las grandes superficies y los supermercados están desplazando al comercio tradicional. En este aspecto dedicaremos una atención especial a la situación actual, productividad y competitividad en la distribución alimentaria, verdadero nudo gordiano del devenir de nuestro sistema alimentario.

### Compatibilidad con el desarrollo socioeconómico

La comercialización agroalimentaria está estrechamente ligada al proceso de desarrollo económico de los pueblos. Así, mientras que en las áreas menos desarrolladas la comercialización supone

del 10-15% del valor al consumidor, en los países más desarrollados llega a ser un 75% (Briz, J.; De Felipe, I., 1997).

### LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA

Si tenemos en cuenta el reparto de superficie, la venta minorista por formatos en la distribución organizada (con base alimentaria) (*Alimarket*, 2006), a finales de 2005 el gran supermercado (es decir más de 1.000 m<sup>2</sup>) alcanza el 28,7%, los supermercados (de 400 a 999 m<sup>2</sup>) el 27,2%, los hipermercados el 15,9% y los autoservicios (hasta 399 m<sup>2</sup>) el 13,4%. Las principales cuotas sobre superficie minorista correspondían en un 15,6% al grupo Carrefour y el 11,9% a Mercadona.

En términos absolutos, en diciembre de 2005 había unos 18.000 puntos de venta con algo más de 10 millones de m<sup>2</sup>. Llama la atención la importancia de las operaciones de ámbito local o regional que consiguen sobrevivir, incluso imponerse, a la competencia de las grandes cadenas de distribución, siendo líderes en varias provincias.

Los mayores grupos de distribución minorista en España (con base alimentaria) según *Alimarket*, a diciembre de 2005, fueron Carrefour (3.001 establecimientos y 1,7 millones de m<sup>2</sup>), Mercadona



(960 establecimientos y 1,2 millones de m<sup>2</sup>), Eroski (1.236 establecimientos y 0,8 millones de m<sup>2</sup>) y Caprabo (581 establecimientos y 0,5 millones de m<sup>2</sup>).

La tendencia a la concentración en la venta minorista ha venido siendo un indicador en los últimos tiempos. Así en el periodo 1990-1996 (Cruz I. et al., 2005), las cuatro primeras empresas incrementaron su participación en un 40%.

En buena medida, los cambios se han debido a las alteraciones en los hábitos de los consumidores. Hubo una pérdida de cuota en alimentación no perecedera en el periodo mencionado, en los puntos tradicionales y de servicios, saliendo beneficiados los supermercados e hipermercados. Atendiendo a la concentración espacial, en 1998, la tasa de superficie minorista era especialmente elevada en La Rioja (C4 = 85,7%), Extremadura (79%), Asturias (72%) y Navarra (70%). Como contraste, en Madrid (55%), Andalucía (40%) y Castilla-La Mancha (40%) eran inferiores.

Siguiendo a los mencionados autores, la concentración minorista tiene efectos muy diversos. De una parte disminuye la competitividad creando situaciones de dominio, pero como contrapartida pueden generarse economías de escala en áreas productivas de aprovisionamiento, diseño o marketing.

Otra dimensión analizada en el trabajo es la evolución de los márgenes comerciales de los principales operadores, en cierto modo relacionado con su poder de mercado. En general se produce un aumento de los márgenes brutos debido en parte a mejores servicios, mayores gastos y también mayores beneficios. En los sectores de concentración elevada el margen del fabricante desciende al 12%, siendo del 21% en los de baja concentración minorista. La cuestión es que las ventajas obtenidas por los detallistas concentrados apenas se transmiten al final de la cadena de valor, es decir, al consumidor.

Otro tema de especial interés en la cadena comercial alimentaria es el aplazamiento del pago de los distribuidores a

sus proveedores, como consecuencia del poder negociador. Ello supone un negocio financiero, al superar los plazos necesarios para financiar el proceso comercial. En este campo de análisis, otros estudios (Mendez J.L., 1999) muestran que los márgenes aplicados por líneas de producto se hacen tratando de obtener una rentabilidad prefijada, compensando las diversas líneas. También influyen a los márgenes la comercialización de marcas propias, el grado de concentración de mayoristas y minoristas y la diferenciación del producto.

**PRODUCTIVIDAD EN EL ÚLTIMO ESLABÓN DE LA CADENA: LA DISTRIBUCIÓN**

La productividad de la cadena depende de cada uno de los eslabones y es un hecho constatable que en España existe un crecimiento muy bajo, especialmente en el comercio distribuidor. Un reciente informe (Dirección General de Política Comercial. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, "Plan de Actuación en Comercio Interior", diciembre 2005) muestra la caída de la productividad aparente en el sector de comercio, en contraste con los aumentos en otros sectores económicos.

Si nos comparamos con otros países del entorno europeo observamos que la productividad en España está en las últimas posiciones.

El modelo de comercio español responde al prototipo mediterráneo, con una elevada densidad de establecimientos por



habitante, siendo en ocasiones un sector refugio ante problemas de desempleo.

Entre las consecuencias directas de la menor productividad está el impacto en el diferencial inflacionario respecto a otros países de la UE. Es cierto que se ha producido un aumento en las ventas, pero se ha visto compensado por la mayor creación de empleo.

También hay que resaltar el intenso crecimiento de la superficie de venta en estos últimos años, así como el número de centros comerciales, en detrimento del pequeño comercio detallista tradicional. También en hipermercados están perdiendo cuota de mercado, mientras que la ganan los supermercados grandes.

Otro elemento estructural de interés es la concentración empresarial. En la última década, tanto la cuota de las cuatro mayores empresas (CR4) como de las

CUADRO 1

**Evolución de la productividad aparente del trabajo. Porcentaje de incremento sobre el año anterior**

	TOTAL ECONOMÍA	INDUSTRIA	COMERCIO
2001	0,3	0,87	0,28
2002	0,3	1,45	-1,34
2003	0,4	1,69	-1,89
2004	0,4	1,58	-1,50

FUENTE: INE. Contabilidad Nacional [revisada].



CUADRO 2

Comparación productividad comercio minorista España / UE

CNAE 52 AÑO 2000	PRODUCTIVIDAD APARENTE POR EMPLEADO (1) (MILES €)	PRODUCTIVIDAD AJUSTADA AL SALARIO (2) (PORCENTAJE)
Francia	32,60	131,70
Finlandia	32,30	138,80
Suecia	31,90	119,90
Alemania	27,70	146,50
Belgica	26,70	119,80
Austria	26,60	123,80
Dinamarca	25,30	125,20
Reino Unido	24,30	156,10
Irlanda	22,70	n.d.
Italia	19,90	90,90
P. Bajos	19,70	147,60
España	18,00	122,90
Portugal	10,70	103,10

FUENTE: Eurostat.  
 (1) Valor añadido al coste de los factores/número de personas empleadas.  
 (2) Valor añadido al coste de los factores/costes de personal x 100.

ocho (CR8) ha ido aumentando, llegando a alcanzar, en 2004, los valores de 54 y 72,7 respectivamente.

Hay una serie de factores limitantes para el aumento de la productividad, entre los que podemos destacar (según el mencionado informe) el pequeño tamaño empresarial (que impide reducir costes a través de economías de escala), la formación profesional inadecuada, la escasa motivación laboral y el absentismo.

Existe un notorio desfase en la adopción de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) que va a lastimar la evolución futura. Las cifras nos muestran un retraso respecto a la media

de la UE y también con relación a otros sectores económicos españoles. A título de ejemplo mostramos la incorporación de NTIC en 2004.

Otra barrera para la mayor eficacia en la gestión es la fuerte y heterogénea regulación administrativa. Para lograr una mayor transparencia y protección medioambiental hay regulaciones sobre etiquetado, tratamiento de residuos, sistemas de venta, horarios comerciales, etc. El hecho de estar transferidas las competencias a las comunidades autónomas crea serios problemas a las empresas para operar a escala nacional y aplicar economías de escala. La presión tributaria es otro obstáculo a superar.



Para **aumentar la productividad**, se identifican tres escenarios de actuación: mejora de transparencia, aumento de la competencia e incremento de la eficiencia ( D. G. Política Comercial, 2005)

La mejora de la transparencia se centra en la mayor información de precios (información semestral de precios de alimentación y gran consumo; precios en tiempo real de operaciones en los Mercas) y márgenes comerciales (publicación trimestral de índice de tendencias en alimentos frescos), así como estudios sobre sectores y canales comerciales.

Para **aumentar la competencia** se debe de actuar:

- Impulso a canales alternativos (comercio electrónico).
- Venta a distancia.
- Venta directa y ambulante.
- Aumento de operaciones en la Red Merca con especial atención a cooperativas y asociaciones agrarias.
- Agilizar las autorizaciones administrativas para apertura de establecimientos.

La **mejora de la eficiencia** debe centrarse en:

- Disminución de costes, márgenes y precios por mejora de la logística (transporte y almacenamiento).
- Estímulo al asociacionismo comercial.
- Mejora de las centrales de compra.
- Desarrollo de servicios conjuntos por las asociaciones profesionales (asesoramiento, campañas de promoción).
- Redes franquiciadas.
- Cooperativas de mayoristas y minoristas.
- Incorporación de NTIC.
- Trazabilidad y control de calidad a lo largo de la cadena, implantando las buenas prácticas.
- Mejora y coordinación de las regulaciones administrativas.
- Disminución del coste de servicios externos (banca, energía, auditoría) y de utilización de medidas de pago (mayor uso de tarjetas de pago)

El citado estudio llevado a cabo por la



CUADRO 3

Evolución de las ventas del comercio minorista 1999/2004

	VENTAS (MILES DE €)	VENTAS A PRECIOS DE 2003 (MILES DE €)	ÍNDICE (1999=100)	EMPLEADOS	ÍNDICE (1999=100)
1999	129.191.704	147.149.351	100,00	1.508.100	100,00
2000	141.367.260	154.938.517	105,29	1.559.000	103,38
2001	147.694.361	157.589.883	107,10	1.619.000	107,35
2002	161.064.444	165.252.119	112,30	1.592.700	105,61
2003	168.759.659	168.759.659	114,69	1.696.900	112,52
2004	178.070.129	172.548.575	117,26	1.784.800	118,35

FUENTE: INE



Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del Ministerio de Industria en 2005 sobre la productividad en la distribución comercial, basado en el desarrollo de la técnica del grupo nominal, identificaba una serie de problemas básicos que actuaban de forma negativa en la eficiencia comercial. De forma esquemática podemos identificar:

- Problemas que afectan a la gestión comercial:
  - No incorporación de nuevas tecnologías.
  - Falta de formación y cualificación.
  - Inadecuación de la oferta.
  - Desconocimiento del mercado.
- Problemas de estructura del mercado:
  - Inadecuada escala empresarial.
  - Carencia de interpretación vertical.
  - Insuficiente asociacionismo.
- Problemas en la cadena de suministro:
  - Logística.
  - Marcas de distribución.
  - Relaciones fabricante-distribuidor.

En cuanto a su importancia relativa, se manifestaron diversos colectivos, académicos y empresariales, y por orden de importancia identificaron los siguientes aspectos:

- Grupo de académicos. Por orden de creciente: nuevas tecnologías, escala empresarial, falta de formación y cualificación, inadecuación de la oferta y logística de la cadena.
- Grupo de expertos de grandes empresas de distribución: mundo labo-

CUADRO 4

Superficies comerciales minoristas por ramas de actividad. Metros cuadrados

	2000	2004
Activ. minoristas alimentación	15.207.551	17.726.161
Activ. minoristas no alimentación	56.665.576	66.124.497
Vestido y calzado	8.885.748	10.270.704
Hogar	19.202.274	23.181.167
Resto	28.577.554	32.672.626
Comercio mixto y otros	12.376.377	13.924.510
Comercio por secc	8.164.332	9.072.123
Otros	4.212.045	4.852.387
<b>TOTAL ACTIVIDADES</b>	<b>84.249.505</b>	<b>97.775.168</b>

FUENTE: Anuario La Caixa.



ral del comercio, absentismo, cadena de suministro, falta de formación y costes administrativos.

Como podemos observar, dentro de los puntos críticos más significativos hay coincidencia en sólo dos de ellos, falta de formación y cadena de suministro.

**PERSPECTIVAS DEL SISTEMA ALIMENTARIO ESPAÑOL**

La transformación del comercio agroalimentario seguirá teniendo unos efectos notorios en la comercialización, debiendo adaptarse a las tendencias del consumo o influir en él. En los inicios del siglo XXI, los responsables comerciales deben estudiar la evolución de dichas tendencias en diversos escenarios:

- **Cambios sociodemográficos**, con una sociedad más plural, reducción

del tamaño de la unidad de consumo, proliferación de grupos étnicos, incidencia de movimientos migratorios, turismo y otros.

- **Aumento de la información disponible y rápida difusión de la misma.** La irrupción de la comunicación por Internet, pistas de información y la venta en mercados virtuales puede plantear nuevas situaciones comerciales.
- **Fragmentación progresiva de los mercados**, una vez superada la fase de distribución masiva. Los consumidores tratan de identificarse en grupos diferenciados, a través de productos de consumo y uso. Por ello es de interés identificar estos nichos de mercado, con alto valor añadido, que permiten en muchos casos aislarse de la competencia global.
- **La mayor formación del consumidor**





**plantea un rigor en las relaciones calidad-precio.** Muchas personas tratan de economizar en aquellos productos que consideran secundarios, para dejar un margen de compra para los preferidos. Hay por consiguiente un solapamiento de estrategias comerciales, unas vía precio y otras orientadas hacia la diferenciación con productos de alto valor añadido. Por ello, junto a tiendas de súper-descuento nos encontramos con “boutiques” de productos selectos en alimentación.

- **Tendencias contrapuestas hacia una globalización y localización de consumo.** Frente a la proliferación de una cocina internacional, de comida rápida, o ciertas modalidades específicas (italiana, china, mexicana), nos encontramos con la búsqueda de platos locales o regionales.
- **Preocupación por condiciones higiénico-sanitarias.** Fenómenos como la BSE (vacas locas) en intoxicaciones han causado alarma entre la población de países desarrollados, exigiendo mayores garantías y etiquetas de calidad de origen. Simultáneamente, el envejecimiento de la población, el estrés y la falta de ejercicio llevan a problemas de salud y a una mayor demanda de alimentos saludables. Productos naturales, bajos

en calorías, sin colesterol, con fibra. De hecho, el crecimiento en el consumo de muchos productos se debe a esa imagen de salud (AGB. Europanel, 1992).

- **Tendencias contrapuestas en el tiempo dedicado a comer.** Por un lado hay una presión diaria, en personas muy ocupadas, para dedicar lo mínimo posible a la preparación de comidas. Para ello se han diseñado los platos preparados, entrega a domicilio o las comidas en cafeterías y restaurantes. Los alimentos congelados combinados con el microondas, las hortalizas de la IV gama y el catering son las respuestas de la industria. En la década de los 80, el consumo de productos congelados se duplicó en la mayoría de los países europeos y los platos preparados congelados se triplicaron (AGB Europanel, 1992). Al mismo tiempo hay grupos de personas que consideran un placer el preparar las comidas, así como degustarlas, tal como lo realizan movimientos como “La comida lenta” (Slow Food). También, los fines de semana y días festivos son motivos de actos sociales en torno a la elaboración de las comidas.
- **Tendencia a una mayor atención al consumo.** Un reto que se plantea a los estudios de marketing es anali-

zar de qué forma los atributos físicos y los factores socioculturales influyen en la actitud del consumidor. Los análisis sensoriales son el punto de partida de muchas reacciones hasta ahora desconocidas y que pueden ser el punto de partida para el diseño de estrategias comerciales, programas de formación nutritiva, incluso de ciertas prácticas de cultivos agrarios. Así, por ejemplo, la repercusión de la composición de nutrientes oligoelementos y en general agroquímicos facilitados a las plantas tiene una incidencia en aspectos como el sabor, textura o apariencia externa de los productos alimentarios. Un adecuado control de los mismos, especialmente en cultivos hidropónicos, puede ser clave en la satisfacción del consumidor y con ello en el logro de una mayor competitividad. Además de los factores fisiológicos nos encontramos con el entorno cultural y los aspectos cognoscitivos que interaccionan con los primeros.

- **Tendencia hacia una conciencia ética respetuosa con el medio ambiente y los animales.** Aquellos productos cultivados o elaborados con métodos que contaminen el medio ambiente o provoquen malestar y daños evitables a los animales, pueden enfrentarse a un rechazo de los consumidores. Hay lo que Grunert denomina procesos de producción de calidad. Las estrategias comerciales de venta de los productos obtenidos deberán aprovechar estas características. Al igual que hoy día ya existen las etiquetas verdes o de reciclado de envases, podrán también identificarse otras peculiaridades.
- **Tendencia hacia una mayor competitividad.** La ampliación de la Unión Europea hacia los PECOS (Países de Europa Central y Oriental), los acuerdos bilaterales con otros países, tales como la Cuenca Mediterránea, Grupo Lomé o MERCOSUR, a lo que se une el proceso global de liberalización iniciado en la Ronda Uruguay



y que está teniendo su continuación en la Ronda Doha o del Desarrollo, con seguimiento de la Organización Mundial de Comercio, está teniendo como resultado que las empresas agroalimentarias se encuentran con un mayor potencial de mercado y al mismo tiempo una invasión de productos sustitutos. El adecuar sus estrategias comerciales a esta nueva situación es una condición necesaria para su propia supervivencia, identificando las posibles tácticas de ataque y penetración en un mercado o la defensa de sus posiciones en los ya consolidados.

Las próximas décadas pueden ser cruciales en el modelo de organización del sistema alimentario español dentro del marco de la UE.

Fuerzas tanto internas como externas condicionan sus cambios estructurales y su capacidad de supervivencia en un sistema cada vez más competitivo, con sus amenazas y oportunidades.

Para lograr un hueco en ese panorama europeo multicultural y segmentado, los empresarios agroalimentarios deben marcarse una serie de objetivos acompañados de estrategias a corto, medio y largo plazo, entre ellos el de lograr empresas rentables y sostenibles.

Hasta ahora, algunas de las premisas incorporadas en la toma de decisiones sobre gestión son la continuidad de la situación actual en lo referente a proteccionismo exterior y ayudas oficiales. Ninguna de ellas puede asumirse para los próximos años.

En el sistema alimentario, el eslabón de la producción está sometido a mayor riesgo. Aunque se establezca un grupo de productos sensibles en la UE que, en parte, les aislará del proceso de liberalización total, deberán estar preparados para mayores concesiones en el acceso a los mercados.

A ello se une la crisis en los precios y pagos percibidos. La desvinculación de precios y rentas, a pesar de los criterios de multifuncionalidad que permiten recibir rentas agrarias sin producir, aumenta la vulnerabilidad de los productores y la sensación de parásitos en la sociedad. Deberán enfrentarse a procesos de deslocalización, y ciertas producciones se trasladarán a países en desarrollo con mayores ventajas competitivas.

En este capítulo podemos mencionar ciertos sectores que están experimentando ya cambios más o menos profundos: algodón, azúcar, hortofrutícolas, vinos y aceites. Una apuesta por el futuro debe venir a través de la innovación, mayor adaptación a la demanda y buena gestión de los recursos disponibles.

En los diversos sectores, inclusive en crisis, podemos encontrar grupos líderes de empresas innovadoras, que están sabiendo identificar y afrontar adecuadamente los problemas. A título de ejemplo podemos mencionar el tomate transformado (Montigaud et al., 2006), vinos, aceites y hortofrutícolas que abren horizontes en nuevos mercados. La identificación de Indicadores Clave de Funcionamiento (Cetrangolo, H., 2006) y su adecuada transmisión a otras empresas pue-

den mejorar su situación. El otro eslabón que requiere una adaptación es la industria transformadora. El cambio de fuentes de aprovisionamiento y la elaboración de productos demandados son algunos de los retos.

La UE y de forma específica el sector español a través de la FIAB están respondiendo a este desafío. La continuación de la Plataforma Tecnológica Europea, con un horizonte 2020, y el diseño de líneas de investigación en el VII Programa Marco Europeo tratan de abordar la cuestión de forma global.

El **eslabón distribuidor** afronta el futuro con unas perspectivas diferentes. Su objetivo de abastecer al consumidor en tiempo y forma adecuada se mantiene, aunque debe remodelar sus procedimientos. La creciente segmentación de mercados y las nuevas TIC obligan a estrategias diferentes de las planteadas en los mercados masivos. Por otro lado, la globalización conlleva una homogeneización de hábitos y costumbres y cierta reestructuración empresarial.

La externalización de servicios (*outsourcing*) estimula la creación de plataformas logísticas, especialmente en productos perecederos, como los hortofrutícolas. Las grandes cadenas de distribución imponen en la práctica sistemas de control de calidad y trazabilidad (BRC), rapidez en la penetración de productos y agrupación de empresas productoras para abastecer las cantidades requeridas en lugar y tiempo oportuno (*just in time*).

Finalmente tenemos el **eslabón del consumidor**, que es en definitiva el promotor de muchos de los cambios que pueden tener lugar. La mezcla de culturas y hábitos de consumo se ven estimuladas por la rapidez y saturación de las noticias. Los escándalos alimentarios tienen cada vez un mayor impacto a pesar de los avances innegables en el área de la seguridad sanitaria alimentaria.

Otro cambio significativo es la aparición de la figura consumidor-ciudadano, capaz de transmitir sus deseos y necesidades en presiones políticas e institucionales sobre los gestores y administrado-





res públicos. Las ONG y asociaciones de consumidores canalizan cada vez más las opiniones de sus asociados.

El proceso de globalización de los mercados agroalimentarios exige una reestructuración continua de la comercialización. Los “mercados virtuales” y las ventas por Internet de productos de elevado valor van a cambiar el escenario de actuación de los consumidores y agentes comerciales.

En España, la revolución más significativa dentro de la comercialización alimentaria en estas últimas décadas se ha producido en la distribución, como consecuencia del crecimiento y liberalización de la economía (Ministerio de Comercio y Turismo. 1995) La disminución de la cuota de mercado del comercio tradicional se ha solapado con el aumento de los supermercados e hipermercados. Existe un sistema comercial múltiple con tipos de consumidores diferenciados, lo que permite su supervivencia.

El asociacionismo entre los minoristas sirve de poder negociador que equilibra tanto a la posición de la gran distribución como a la industria alimentaria. La capacidad negociadora ha ido pasando sucesivamente de los productores a los industriales y de éstos a los distribuidores. La Administración a su vez debe velar por el bienestar en conjunto.

La competencia debe ser compatible con la creación y mantenimiento de puestos de trabajo y proporcionar un servicio adecuado a los consumidores. Las estrategias comerciales se modifican con gran rapidez en este mercado único europeo, en continua expansión. Existe una dinámica que obliga a la renovación permanente para poder sobrevivir. Los problemas financieros, las nuevas modalidades de transacciones comerciales, la información electrónica o los nuevos formatos de venta son algunos aspectos donde el pequeño comercio tiene que actualizarse. ■

**JULIÁN BRIZ**

Catedrático de la UPM

**ISABEL DE FELIPE**

Profesora Titular de la UPM

## BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET 2006, nº 193 / Marzo 2006.
- AGB/Europanel (1992) “Prospects for After 1993”.
- BRIZ, J. (1998) “La comercialización agraria”. *El sector agroalimentario y el desarrollo regional*. Colección Ciencia y Técnica. Universidad de Castilla-La Mancha.
- BRIZ J, DE FELIPE, I (1997) *Marketing Margins in Food Products*. Agrifood Marketing CAB, int, CIHEMA; N. York. P (165-186).
- BRIZ, J. 2003, *Internet, trazabilidad y seguridad alimentaria*. Mundiprensa. Madrid.
- CALDENTEY P. y GÓMEZ, C. (1993). *Economía de los mercados agrarios*. Mundiprensa. Madrid.
- CALDENTEY ET AL. (1987). *Marketing Agrario*. Ed. Mundiprensa. Madrid.
- CAMPS T. (2004) “Chains and Networks:theory and Practice”, *The emerging World of Chains and Networks*. Elsevier Juridisch, Pág. 13-33).
- CETRÁNGOLO H. (2006) *Análisis comparado de las estrategias competitivas de las bodegas argentinas que exportan vinos de calidad al Reino Unido*. Tesis Doctoral Junio. Universidad Politécnica de Madrid.
- CRUZ I. ET AL. (2005) “Concentración y competencia en la distribución minorista en España” *ICE*. Julio-Agosto, Nº 779, Pág. 9-36.
- D’HAUTEVILLE, F. “Marketing Global et Mondialisation des marches agroalimentaires”. *Economie Rurales*. 234-235. Pág. 23.
- Dirección General de Política Comercial. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2005) “Plan de Actuación en Comercio Interior”. Diciembre.
- FINE CH (1998) *Clock speed*. Reading MA. Persons Books.
- GARCÍA OLMEDO, F. (1998) *La tercera Revolución Verde*. Ed. Debate. Madrid.
- GRUNERT, K. et al (1996) *Market orientation in Food and Agriculture*. New York. Kluwer Academic Publishers.
- HEIJBROEK, A. Et al (1995) *The international Food Industry. Developments and Strategies*. Rabobank. Utrecht. Netherlands.
- HENDERSON, D. (1993) “Globalisation of the food Industry”. *Food and Agricultural Marketing Issues for 21st Century*. FAMC. 93.1. Ed. D. Padlberg.
- KINSEY, J. (1993) Changing Societal Demands: Consumerism. *Food and Agricultural Marketing Issues for the 21st Century*. FAMC. 93-1 Ed. D.I. Padberg. Texas A&M. Pp. 54-61
- KINSEY J (2001) “The New Food Economy, Consumers, Farms, Pharms and Science” *Amer J. Agr Econ*. 83, Number 5, 1113-1130)
- MCLEAY F. ET. AL. (1996) “Farm Business and Marketing Behavior and the Strategic Groups in Agriculture” *Agribusiness* July-August. Vol. 12, Nº 4: 339-351.
- MÉNDEZ J. L. 1999, “Relación entre concentración y márgenes en el comercio minorista. Un análisis por líneas de productos”, *ICE*. Julio-Agosto Nº 779, Pág. 37-54.
- Ministerio de Comercio y Turismo (1995). Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Tomo I.
- MILES R.E. AND SNOW C. (1978). *Organisational Strategy, Structure and Process* McGraw Hill. New York.
- MONTIGAUD J.C., ET AL (2006) *Impact of Agricultural Trade Liberalization between the EU and Mediterranean Countries: The case of the tomato processing industry*. Paper accepted at the EAAE Seminar Chania. July.
- PADBERG, D (1997) *The Global Context of Agrofood Marketing en Agrofood Marketing* CAB. International. CIHEAM.
- PORTER M.E. (1980) *Competitive Strategy* Free Press. New York.
- STEENKAMP, J.B. (1996) *Dynamics in consumer behaviour with respect to agricultural and food products. Agricultural Marketing and Consumer Behaviour in a changing World*. 47th Seminar EAAE. Wageningen.
- THUROW L.C. (1999) *Building Wealth: The new rules for individuals companies and nations in a knowledge based economy*. New York, Harper Collins.