

Elementos que enmarcan la nueva situación del sistema alimentario

- ◆ El proceso de globalización de la economía mundial.
- ◆ Los cambios sociales.
- ◆ Cambios en el consumo.
- ◆ El nuevo papel de la gran distribución.
- ◆ La formación de grandes grupos alimentarios mundiales.
- ◆ Las modificaciones en la estructura del sistema alimentario.
- ◆ Investigación, incorporación de innovaciones y su desarrollo.
- ◆ Cambios en las políticas de referencia (agraria, de consumo, de sanidad, medioambiental) de los principales bloques mundiales y en la ordenación del comercio mundial.
- ◆ La vinculación de la agricultura a la energía y al uso del territorio y el agua.
- ◆ La creciente importancia de grupos "generadores de opinión".
- ◆ La influencia de las nuevas tecnologías de comunicación.
- ◆ La posición de los Gobiernos nacionales y supranacionales y de las agencias internacionales.
- ◆ La capacidad del sistema alimentario para incorporar y fidelizar capital.
- ◆ La percepción de la seguridad alimentaria.



bios tan fundamentales como el desarrollo de la ganadería intensiva y la transformación de la producción de cereales, que tuvo lugar en torno a los años cincuenta del siglo XX y que ha alterado profundamente el consumo de los países desarrollados⁽¹⁾. Asimismo, la revolución verde tuvo una dimensión mundial, en su expansión influyó mucho el papel de los Gobiernos, de organismos internacionales como la FAO y de las empresas líderes en la producción de tecnología (maquinaria, agroquímicos, etc.). Sin esa revolución hubiese sido imposible el crecimiento de la humanidad y el creciente uso de recursos naturales vinculado a la calidad de vida en los países desarrollados. En definitiva, la globalización de la economía está detrás de casi todo lo que ha sucedido en el sistema alimentario en el último siglo.

Los elementos de la globalización económica más influyentes en el sistema alimentario actualmente son: el incremento del comercio, la irrupción de nuevos países como agentes de peso del comercio mundial, la importancia creciente de la logística, a su vez vinculada a las infraestructuras, y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la globalización empresarial, que afecta a las firmas suministradoras de insumos, a la industria alimentaria propiamente dicha, a los operadores comerciales de graneles y, más recientemente, a la distribución.

Desde finales de la Segunda Guerra Mundial se produce un aumento del comercio y de los intercambios que tiene efectos muy importantes en los sistemas de producción locales. Un aumento que ha sido mucho mayor en los últimos años gracias a la mejora de los transportes, las infraestructuras y los sistemas de comunicación. Los aspectos fundamentales son:

- Aumento de las cantidades sometidas a intercambio, que están subiendo en todos los subsectores alimentarios.
- Incremento de los flujos comerciales de radio corto, tales como el de EEUU con México y Centroamérica, el del Sudeste Asiático con Japón y China, el de los antiguos países del Este con el resto de Europa, el que se produce entre las riberas norte y sur del Mediterráneo. En otro orden de cosas, se podría mencionar también el incremento de los flujos dentro de la UE.
- Ampliación de los productos objeto de intercambio, debido al aumento de las migraciones y del turismo, a la internacionalización de la oferta y a la irrupción de productos nuevos en los mercados de los países desarrollados. Esto ha llevado a un aumento de las gamas, por ejemplo en frutas, en competencia con la oferta local.
- Mejora de la logística, que ha reducido los costes, ha permitido una mejor organización del tráfico de mercancías y ha favorecido el comercio de productos perecederos en frío sobre cero, abriendo nuevos segmentos del mercado y generando dificultades en algunas de las conservas tradicionales y en mercados locales que se suponían protegidos.
- Incremento de los intercambios tanto de materias primas en granel como de productos terminados.
- Incremento de los intercambios de productos semielaborados e intermedios, lo que permite el desarrollo de una industria de segunda transformación en los países receptores sin necesidad de agricultura ni de primera transformación vinculada.
- Incremento de los movimientos de los flujos financieros.



El crecimiento del comercio mundial facilita la deslocalización de las producciones agrarias, la especialización de grandes territorios y el mejor aprovechamiento de las potencialidades productivas, pero paralelamente puede dejar en mala situación producciones locales, que se ven abocadas a desenvolverse en mercados diferenciales, y puede obligar a una especialización productiva excesiva a países poco desarrollados sin capacidad negociadora para conseguir rentas adecuadas que se ven privados del suministro local de sus alimentos tradicionales.

Los niveles actuales del comercio mundial exigen una homogeneización de las materias primas agrarias básicas, lo que favorece una pérdida de biodiversidad agraria, que constituye una irreparable pérdida de riqueza biológica para la humanidad que puede resultar imprescindible ante el surgimiento de epidemias o para la adaptación a nuevas condiciones agroclimáticas.

Recientemente se ha producido la irrupción de algunos grandes países como nuevos protagonistas del sistema alimentario mundial: Brasil y, en menor medida, Argentina o Chile en el Cono Sur, los dos gigantes asiáticos China e India, Rusia, los países emergentes en algunas producciones como Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica, han aumentado su presencia en los mercados, favoreciendo la subida de los precios de las materias primas de los últimos tiempos. Destacan las siguientes cuestiones:

- El aumento de su consumo y de su producción, lo que puede provocar profundas alteraciones en el mercado mundial.
- La toma de conciencia de su propio poder político, tal como ha sucedido en India, China o Brasil, países que han demostrado que son capaces de hacer valer sus posiciones en los organismos inter-

nacionales y elaborar políticas agrarias propias que alteran los equilibrios en la OMC.

- La formación de corporaciones alimentarias propias, que empiezan a jugar un rol importante fuera de sus países de origen, y el desarrollo de una industria alimentaria cada vez más potente. Esto puede conducir a la sustitución de las exportaciones de materias primas por las de productos acabados o semielaborados.
- Estos nuevos países tienen estrategias agresivas en la incorporación de nuevas tecnologías, por ejemplo con respecto a la incorporación de los OGM, y suelen contar con estructuras productivas adecuadas.

El aumento de los intercambios de mercancías ha sido posible gracias a las enormes mejoras en el transporte y almacenamiento de mercancías, a las posibilidades de fragmentación de los procesos técnicos de producción de alimentos, al desarrollo de las infraestructuras y de las soluciones técnicas a los diversos problemas. Esto supone:

- Una importancia creciente de los ejes logísticos mundiales y de las infraestructuras internacionales, nacionales y regionales y sus nudos de interconexión, que pueden integrar o marginar a una zona concreta en el comercio mundial. En este contexto, la competitividad de las infraestructuras y estructuras logísticas es determinante en la posición tanto de las grandes regiones mundiales como de las áreas específicas de producción en el sistema alimentario mundial.
- Un peso creciente de las grandes corporaciones logísticas mundiales, que han pasado a ser parte esencial en la competitividad de los sistemas productivos sectoriales y locales.
- Un peso creciente de los “traders” internacionales en el sistema alimentario mundial y un reforzamiento de sus divisiones logísticas, que se han convertido en baza estratégica para la obtención de buenos resultados y para consolidar su posición en el conjunto del sistema.
- Las soluciones logísticas han permitido la globalización de los mercados de los productos frescos (carnes, pescados y frutas y hortalizas), en detrimento de algunas conservas y de almacenamientos a largo plazo. Como ejemplo cabe destacar la irrupción de las frutas de contraestación del Hemisferio Sur en los mercados europeos y norteamericanos y el abastecimiento con hortalizas frescas a los mercados del norte de Europa.

Un elemento esencial de la globalización que afecta al sistema alimentario es su vertiente empresarial, que lleva ya muchos años generando grandes grupos con presencia en múltiples países y sectores. Este es un proceso que viene de lejos y está dando lugar a un grupo de grandes corporaciones que sigue concentrándose, generando un marco mundial de diseño de estrategias, de difusión de tecnologías y de aprovechamiento de las ventajas comparativas de los diferentes países desde una única perspectiva empresarial. Los aspectos principales que inciden en el sistema alimentario son los siguientes:

- El incremento de la dimensión y del ámbito de actuación de las mayores corporaciones del sistema alimentario y su proceso continuo de concentración, que mejora su capacidad negociadora con

el resto de los agentes y las pone en situación óptima para aprovechar las ventajas geográficas, políticas y financiero-fiscales en cada caso.

- Aunque el proceso de formación de las grandes corporaciones mundiales es ya antiguo, en los últimos veinte años se viene produciendo un cambio estratégico que implica mayor centralización de la toma de decisiones, el diseño de estrategias de ámbito mundial frente a las estrategias parciales de otras épocas históricas, la rápida extensión geográfica de las innovaciones dentro de cada corporación, la consolidación de marcas mundiales y, sobre todo, una mayor capacidad para aprovechar las ventajas regionales y una gran rapidez de movimientos hacia los mercados o las áreas productoras más eficaces.
- El incremento de la presencia y/o influencia industrial de los grandes "traders", con frecuencia grandes procesadores de materias primas.
- El auge de los procesos de deslocalización que afectan sobre todo a las commodities y tiene un efecto negativo en la agricultura y en las empresas comerciales e industriales de las primeras fases de la cadena de producción de los países con menos ventajas competitivas.
- El incremento de la importancia de las marcas mundiales, que reduce el espacio a las marcas locales.
- La incorporación creciente de I+D, cuyos costes favorecen que su incorporación se realice prioritariamente en los grupos multisector - multipaís.
- Este grupo de grandes empresas es el que se encuentra en mejores condiciones para captar capitales en los mercados financieros, lo que mejora su posición para seguir creciendo, desarrollar campañas de comunicación e incorporar innovaciones.
- La globalización de las firmas de la gran distribución es actualmente una realidad, mientras hasta hace unos años se mantenían modelos "nacionales" desarrollados en ámbitos geográficos limitados. En la actualidad, los líderes están presentes en un número creciente de países, aunque por ahora conviven con líderes nacionales.

El carácter global de la gran distribución tiene efectos muy importantes en el sistema alimentario, entre los que destacan:

- El aumento del papel de la distribución en la homogeneización de los consumos, especialmente de los nuevos productos.
- El surgimiento de "clientes mundiales" o de grandes regiones (UE) para los grandes industriales.
- El redimensionamiento de las marcas de la distribución, fabricadas por uno o varios industriales, y el incremento de la importancia de la enseña de la distribución en las decisiones de consumo.
- El papel creciente de estas empresas en el comercio mundial de productos acabados y en la penetración de productos de los mercados mundiales en cada país.
- La globalización del área de suministro directo de la gran distribución, con gran facilidad de cambio de suministrador.

Paralelamente, existe una pérdida de peso del poder político en este contexto, debido a la carencia de estructuras mundiales que sirvan



de contrapeso a la imparable globalización económica; aunque imprescindible, los organismos internacionales se encuentran muy lejos de poder cumplir esta función de árbitro. Esto facilita la consecución de las máximas ventajas por parte de las grandes corporaciones sin apenas contraprestaciones. Entre las cuestiones que ponen de manifiesto esta pérdida del poder político destaca la invalidación, con cierta frecuencia, de normas nacionales de apoyo a determinadas políticas: cabe citar el problema de las denominaciones de origen en la OMC, la continua obligación de revisar políticas, la revisión de definiciones de los alimentos o la tendencia a la revisión crítica de la intervención de los Estados.

Reforzamiento de la globalización

- ◆ Aumento del comercio mundial: cantidades y gamas.
- ◆ Reforzamiento del papel de algunos grandes productores: Cono Sur, liderado por Brasil, China, India o Rusia.
- ◆ Importancia creciente de la logística: infraestructuras, interconexión, estructura empresarial.
- ◆ Incremento de la dimensión y el ámbito de las mayores corporaciones, cada vez más capaces de captar capitales.
- ◆ Diseño de estrategias en el ámbito mundial.
- ◆ Incremento de los procesos de deslocalización.
- ◆ Desarrollo de las marcas de dimensión mundial.
- ◆ Globalización de la gran distribución, actor del comercio y la alimentación.
- ◆ Déficit del poder político como contrapeso a la globalización económica.



LOS CAMBIOS EN EL CONSUMO

En los últimos años está aumentando la brecha abierta en el consumo de alimentos, consolidándose una situación dual mundial caracterizada por la existencia de regiones con grandes hambrunas junto a la sofisticación y ampliación de los consumos en los países desarrollados, especialmente en los más ricos.

Los cambios en el consumo de los países desarrollados se deben sobre todo a los efectos de los cambios sociales y demográficos, entre los que destacan:

- Cambios demográficos: envejecimiento de la población, irrupción de un volumen alto de inmigrantes, disminución del tamaño familiar, incremento de las parejas sin hijos, incremento de las personas que viven solas, cambios de residencia, crecimiento de las áreas urbanas, etc.
- Incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar y caída drástica de los tiempos destinados a la compra y a la preparación de las comidas. Este ha sido uno de los cambios fundamentales del siglo XX, con efectos enormes en el sistema alimentario, entre los que destacan:
 - La importancia de la incorporación de servicios a los productos encaminados a facilitar su uso y su logística.
 - El desarrollo de electrodomésticos (congeladores y microondas, ollas rápidas, etc.) que cambian la cocina tradicional.
 - Los cambios en la forma de abastecimiento de alimentos en el hogar y participación de más miembros de la familia en las decisiones de compra y consumo.
 - La caída de buena parte de las preparaciones tradicionales, más demandantes de tiempo.

- La desestructuración de la comida principal y el incremento de la importancia de las comidas informales.

El incremento de las comidas fuera del hogar, provocado por la incorporación de la mujer al trabajo y por las condiciones de vida en las grandes ciudades, ha desencadenado otra serie de cambios importantes en el conjunto del sistema alimentario:

- El surgimiento de un sector Horeca creciente que se está concentrando muy deprisa mediante el desarrollo de las cadenas propias y franquiciadas. Esto está propiciando una concentración de la demanda de los sectores Horeca hasta ahora desconocida.
- El papel de las cadenas de Horeca en la introducción de nuevos alimentos o tipos de cocina y culturas gastronómicas y la ampliación de los establecimientos étnicos. La extensión de restaurantes italianos, chinos o gallegos desde hace años ha colaborado en la extensión del consumo de sus productos más típicos y de su gastronomía, pero las nuevas cadenas de restauración proporcionan una capacidad de expansión muy superior y más rápida.
- La transferencia de la elección de los menús desde el núcleo familiar, donde las decisiones las toman personas conocedoras de las tradiciones alimentarias, a los sectores Horeca.
- El debilitamiento de los mecanismos tradicionales de transmisión de los conocimientos culinarios y alimentarios, basados en las comidas familiares.
- La individualización de las decisiones sobre el consumo y la elección de menú.
- El surgimiento de un sector específico de mayoristas para abastecer a Horeca, que a su vez puede arrastrar suministradores propios especializados.

Todos estos hechos favorecen cambios en la alimentación de niños y

adolescentes, que constituyen la población determinante para el desarrollo de los mercados alimentarios a medio plazo, tales como la débil vinculación a la alimentación tradicional, la capacidad de decisión propia sobre una parte importante de su alimentación o la mayor sensibilidad a mensajes comerciales.

En los países desarrollados existe una creciente preocupación por los efectos de la alimentación sobre la salud, que está dando lugar tanto a cambios normativos de fondo como al surgimiento de nuevas gamas encaminadas a segmentos y horarios especiales de consumo o a determinados colectivos. Estas nuevas gamas han dado lugar a los alimentos funcionales y, en buena medida, son las que han permitido situar a la alimentación en la misma óptica de consumo que al resto de los bienes. Por otro lado, la preocupación por la disminución de la obesidad se ha extendido en las autoridades alimentarias, que elaboran estrategias específicas para limitar su efecto en la población, y entre las industrias, obligándolas a algunos cambios en sus gamas.

La exigencia de seguridad alimentaria en los países desarrollados y la respuesta de las autoridades han dado lugar al desarrollo de una política específica de seguridad alimentaria que tiene efectos inmediatos en la cadena de producción de alimentos: encarecimiento, reorganización interna, verticalización y mayor comunicación. La aplicación de la seguridad alimentaria y la certificación generalizada margina los segmentos de la producción de alimentos menos prepa-

rados y los empuja a mercados secundarios. La seguridad alimentaria se ha convertido también en un elemento de marketing que ha sido utilizado por las empresas para ganarse la confianza del consumidor. En la práctica, la seguridad alimentaria está fomentando la segmentación de los mercados y las empresas entre aquellos que han alcanzado ya los estándares más altos y el resto.

Cabe citar que la percepción de la seguridad alimentaria difiere mucho entre países y ha dado lugar a desarrollos legislativos específicos que responden a distintas filosofías en Estados Unidos y la Unión Europea. Por otro lado, la seguridad alimentaria tiene efectos sobre el comercio mundial, bloqueando algunas áreas o subiendo los costes de otras.

La preocupación por la salud ha provocado el desarrollo de alimentos dietéticos, funcionales, enriquecidos, etc., dando lugar a un nuevo proceso de diversificación que ahora la UE se propone regular. Este fenómeno está siendo aprovechado por algunas de las mayores corporaciones mundiales que han hecho de él un elemento esencial en sus estrategias de comunicación, mientras, por el contrario, los alimentos frescos, con menor presencia de estas firmas, compiten mal en este ámbito debido a su menor capacidad y disposición para invertir en investigación y comunicación, a pesar de que son los principales portadores de los principios nutricionales más saludables.

EL RIBERA
DEL JUCAR

DENOMINACIÓN DE ORIGEN
Vinos de Calidad V.C.P.R.D.

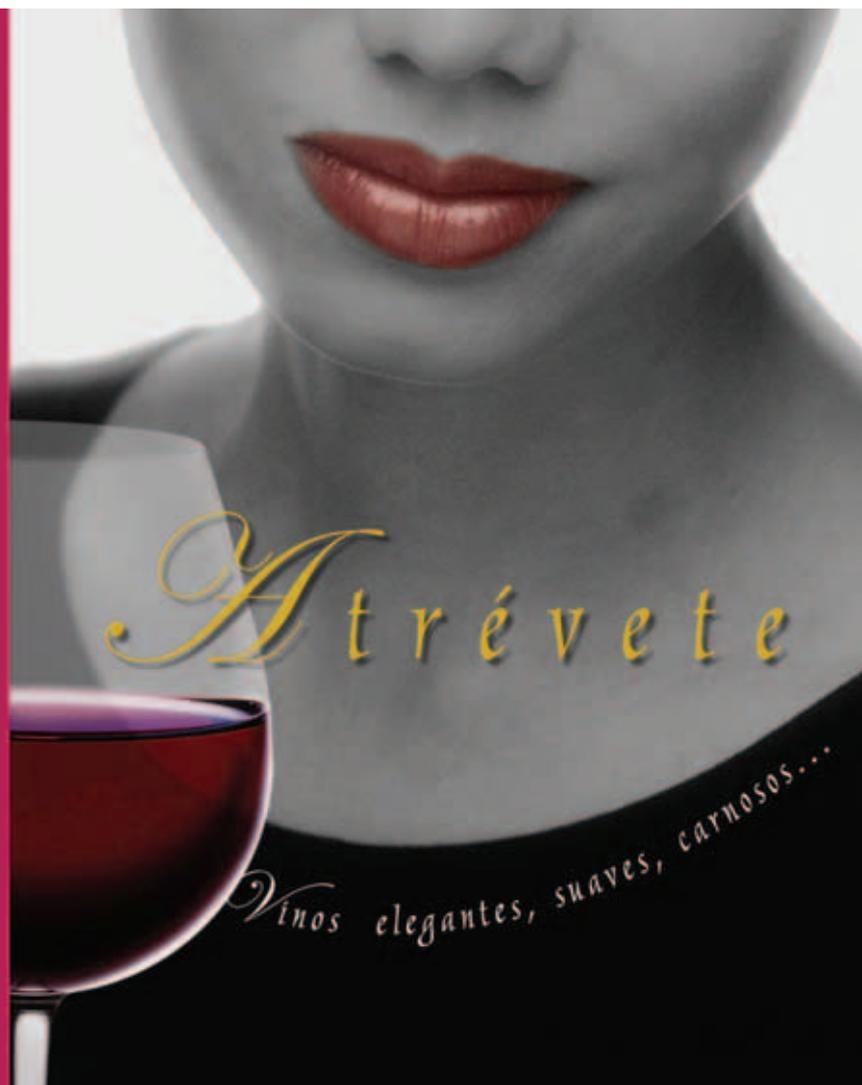
Plaza del Ayuntamiento, s/n
16708 Pozoamargo (Cuenca)

Tfno.: 969 387 182

Fax: 969 387 208

www.vinosriberadeljucar.com

e-mail: do@vinosriberadeljucar.com



Atrévete

Vinos elegantes, suaves, carnosos...



El colectivo de los consumidores de los países desarrollados se encuentra muy segmentado por razón de edad, tipo de vida, tiempo disponible, opción alimentaria, costumbres, renta, etc., lo que debe ser tenido en cuenta en las estrategias de las empresas. Incluso se encuentran comportamientos duales en un mismo consumidor entre comidas cotidianas y celebraciones o fines de semana. La existencia de segmentos diferentes permite la convivencia de estrategias comerciales muy distintas por parte de las empresas en cuanto a la relación calidad - precio, estándar de calidad, calidad diferencial, salubridad, etc. Existe una segmentación de los consumidores debida a opciones "de conciencia": distintos tipos de vegetarianos, consumidores exclusivos de alimentos ecológicos, colectivos condicionados por la religión; otra se debe a la llegada de migraciones, que provoca un desarrollo de una oferta y de canales específicos "étnicos" e incremento de las gamas importadas que se incorporan al conjunto de la población. Por otro lado, la convivencia de colectivos con distintos orígenes, junto a la búsqueda de novedades por parte de los consumidores, está dando lugar a una fusión de culturas gastronómicas de gran alcance. La segmentación de los consumidores por grupos de edad o condiciones de salud o físicas es también crecientemente importante y ha abierto un área rentable a las industrias: alimentos para ancianos o niños, alimentos para diabéticos, celíacos, dietas de adelgazamiento, deportistas, etc.

Otro elemento nuevo y de gran importancia para el sistema alimentario es el papel de la publicidad en la alimentación, que está rompiendo la vía tradicional de conocimiento de los alimentos y ha introducido en los consumidores, en especial en los más jóvenes, criterios de decisión en alimentación similares a las modas de otros productos de consumo, tales como ropa o accesorios.

Cabe citar que hay distintos comportamientos en las regiones mun-

diales. Por ejemplo, países con y sin tradiciones culinarias fuertes o el mayor desarrollo de la calidad diferencial en los países mediterráneos dentro de la UE. Esta cuestión debe ser tenida en cuenta en las políticas de expansión y en los mensajes publicitarios.

En definitiva, hay una transformación esencial de la percepción de la alimentación, que se acerca cada vez más al resto de los consumos, lo que viene caracterizado por una influencia determinante de la publicidad, especialmente en algunos segmentos de consumidores y tipos de productos, la socialización de la alimentación, la búsqueda de novedades y el retroceso de las comidas tradicionales, el papel de la presentación y la marca, el papel de la alimentación en el ocio, los negocios, etc.

Comportamiento del consumo

- ◆ Los cambios demográficos, económicos y sociales están cambiando el consumo:
 - Sube la demanda de productos con servicios incorporados.
 - Cambian las formas y lugares de compra.
 - Suben las comidas fuera del hogar.
- ◆ Generalización de la exigencia de seguridad alimentaria.
- ◆ Crecimiento de los nuevos productos, incluidos étnicos y exóticos, y auge de las gamas funcionales.
- ◆ Creciente importancia de la publicidad en la alimentación.
- ◆ Creciente importancia de la segmentación del colectivo de consumidores.
- ◆ Cambio en el concepto de la alimentación, que tiende a comportarse como un consumo más de moda.



*F*rancisco
rutos, S.L.



*V*erduras frescas todo el *a*ño



**Mercamadrid
Nave B - 22
28053 Madrid
Tel. 91 785 70 02
Fax. 91 785 71 14**



EL PAPEL DETERMINANTE DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN

El cambio experimentado por la distribución ha sido uno de los principales motores de la modificación en la producción y el consumo de alimentos. Su peso tanto en la distribución de alimentos de larga duración (entre el 80% y 90%) como, más recientemente, en los frescos (30-50% en España y más altos en el norte de Europa, por encima del 85-90%) ha obligado a cambios en todo el sistema productivo.

El ámbito de actuación de las cadenas líderes es mundial tanto en su actividad de compra como, más recientemente, de venta. Por el momento, conviven cadenas de ámbito regional, nacional, europeo y mundial, y se mantiene aún un reparto de los territorios. La posición de los líderes manifiesta un dominio creciente y el proceso de concentración continúa en los tres ámbitos, aunque aún existe un margen importante para las enseñas nacionales y las estrategias de colaboración entre firmas intermedias se muestran eficaces.

Existen distintas estrategias entre las principales distribuidoras. Algunas de las mayores empresas están desarrollando enseñas adaptadas a diversos segmentos del consumo por horario, tipo de productos, niveles de precios, localización, especialización, etc., mientras otras se limitan a un solo formato. Asimismo, en el grupo cabecera hay grupos con estrategias diferentes respecto a los niveles de precios, calidad, gama ofertada y servicios incorporados.

La importancia de la gran distribución en el consumo se debe a que

ha sido capaz de crear fórmulas eficaces que se adaptan con rapidez a las condiciones actuales de la sociedad y buscan satisfacer a todos los segmentos de consumidores, imponiéndose a la red comercial tradicional que no respondía a las necesidades de la sociedad. Cabe citar que una parte de esa red comercial se ha adaptado a la nueva situación buscando nichos de mercado, especializándose o aumentando sus servicios.

La imagen de las empresas de la gran distribución que tienen los consumidores está vinculada al desarrollo de marcas propias, que pueden llegar a suplir a las industriales, y a la identificación de las enseñas por encima de los productos: es un determinado establecimiento el que da confianza al consumidor. De hecho, la gran distribución ha desarrollado estrategias para ganarse la confianza del consumidor, por encima de las marcas industriales, de las denominaciones de origen y de cualquier otra referencia.

En la medida en que tiene un peso tan alto en el consumo, la gran distribución juega un papel fundamental en la composición de la oferta que llega al consumo: gamas, orígenes, formatos, marcas, introducción de productos exóticos o nuevas preparaciones y presentaciones.

A efectos de los objetos de este trabajo, cabe destacar el papel de la gran distribución en la cadena de producción de alimentos, que se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Concentración de las decisiones de acopio en la cabecera de las firmas líderes de la distribución, en detrimento de las filiales locales. Esto implica la pérdida de funciones de los mayoristas y de los mercados centrales y la necesidad de suministradores de gran dimensión y con gamas amplias.
- Requerimiento de grandes volúmenes de oferta y el consiguiente fomento de la concentración de la producción para acceder a ser suministrador de estas empresas.
- Reducción del número de suministradores y limitación del número de marcas en la mayor parte de los productos, con la excepción de los susceptibles de responder a calidad diferencial: vinos, quesos, embutidos, aceites, etc.
- Desarrollo de protocolos de producción y acuerdos de suministro a medio plazo con los suministradores, condicionando el trabajo de las fases anteriores de la cadena de producción. Este hecho es muy relevante en productos frescos, en los que las marcas industriales tienen poco peso.
- Algunas empresas de la distribución han desarrollado una estrategia de penetración en las fases anteriores de la cadena de producción, más allá de acuerdos contractuales y de protocolos de producción, incluyendo aportación de capital a las empresas de esas fases.

Esto está provocando un desequilibrio creciente en los intercambios, una pérdida de capacidad negociadora por parte de la producción y las empresas de las primeras fases de la cadena y la marginación de una parte de las empresas como suministrador directo y, por lo tanto, una segmentación del sistema alimentario entre el conjunto de empresas capaces de alcanzar los mejores mercados y el resto, abocado a mercados marginales.



PEYRO FRUIT, S. L.

MAYORISTA DE FRUTAS Y VERDURAS

MERCAMADRID.

Nave C. Puestos 23 y 25. 28053 MADRID. Tel. 91 785 63 95 • 91 785 17 02. Fax 91 785 63 95



CALIDAD NATURAL

La gran distribución

- ◆ La gran distribución ha provocado los principales cambios en el SAA.
- ◆ Posición dominante en la distribución de alimentos.
- ◆ El ámbito de actuación del grupo líder es mundial.
- ◆ Diversificación de enseñanzas para llegar a más segmentos del consumo.
- ◆ Gran dimensión y proceso de concentración.
- ◆ Desarrollo marcas propias y limitación de referencias.
- ◆ Tendencia a ganar la confianza del consumidor.
- ◆ Concentración de las decisiones de compra, limitando suministradores y estableciendo protocolos de producción y acuerdos a medio plazo.
- ◆ Papel creciente en el comercio internacional.
- ◆ Influencia en el consumo al determinar el contenido del lineal.
- ◆ Capacidad negociadora creciente.
- ◆ Participación en los escalones anteriores de la cadena de producción, supliendo a los mayoristas en destino o incluso a la industria.



LA ESTRATEGIA Y LAS TENDENCIAS EN LOS GRANDES GRUPOS ALIMENTARIOS MUNDIALES

Se han consolidado grandes grupos empresariales mundiales, que continúan un proceso de concentración y ampliación de ámbito mundial. Existen tres tipos básicos de grandes empresas:

- Empresas especializadas en el comercio de materias primas, con presencia en países productores y consumidores y, en su caso, presencia en la industria derivada. Son grandes operadores logísticos. En buena medida están liderando el desarrollo de los biocarburantes.
- Empresas marquisas especializadas en una o varias gamas y presencia en numerosos mercados (lácteos, platos preparados, etc.). Su posición está vinculada a la incorporación de I+D, la creación de nuevos alimentos, la diversificación y la publicidad.
- Empresas de gamas especiales: bebidas alcohólicas, lácteos, cárnicas, azúcar, frutas, etc. Entre ellas también hay un proceso de concentración. Algunas de ellas, con base cooperativa, tienen estrategias diferenciales. Su diversificación se desarrolla en productos con sinergias.

Las estrategias de crecimiento suelen responder a criterios específicos en cada caso: geográficos, según gamas, según ámbitos, según incorporación de I+D, valorización de imagen, etc., dependiendo de las ventajas comparativas en cada caso. En los últimos años se han sucedido épocas en las que se ha priorizado la diversificación y otras en las que el crecimiento se centraba en la misma gama. Son frecuentes las reorganizaciones dentro del grupo líder.

En la dinámica de los grandes grupos alimentarios es determinante su posición en el mercado de capitales y las necesidades y características de los grandes grupos financieros. Por ejemplo, la posibilidad

de captar capitales de fondos de pensiones o similares puede resultar fundamental. La presencia en la bolsa es esencial en la búsqueda de capitalización y, a la vez, encierra el riesgo de la pérdida total o parcial de la estrategia sectorial específica.

Grandes grupos alimentarios mundiales

- ◆ Colectivo de grandes grupos alimentarios mundiales crecientemente concentrado, con ámbito de actuación y estrategia mundial, formado por los grandes operadores de materias primas y los grandes marquisas.
- ◆ Colectivo de empresas muy grandes especializadas: vinos, lácteos, complejo cárnico, etc.
- ◆ Las estrategias de crecimiento responden a diversos criterios: geográficos, gamas, I+D, imagen, logística, etc.
- ◆ En las estrategias de crecimiento juegan un papel esencial el mercado de capitales y las posibilidades de fusiones, adquisiciones, joint-ventures, etc.





DISTORSIONES DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA ALIMENTARIO

La estructura del sistema alimentario difiere mucho entre países en las primeras fases de la cadena de producción; las condiciones agroclimáticas, los medios de producción, las normativas y la estructura productiva de la agricultura y ganadería son muy diferentes. Mayoritariamente las empresas de las primeras fases tienen carácter nacional y son pequeñas en el contexto del sistema alimentario, tienen carácter local y, al igual que la agricultura, tienen poca capacidad negociadora en el conjunto del sistema alimentario si no avanzan en la cadena de producción. En este escalón se encuentran la mayoría de las cooperativas y firmas especializadas en calidad diferencial.

Sin embargo, las grandes redes comerciales, las grandes empresas alimentarias y las mayores firmas de la distribución tienen una dimensión mundial, o al menos alcanzan a un buen número de países, lo que favorece una situación dual en gran parte del sistema alimentario mundial.

Se está produciendo una verticalización creciente de la cadena de producción, bien por acuerdos contractuales o por el establecimiento de relaciones de capital. Este hecho repercute en la competitividad del sistema y facilita las respuestas al mercado y la aplicación de las normas de seguridad alimentaria. Los procesos de verticalización hacen posible una dirección más eficaz del conjunto de los sistemas de producción, mediante el liderazgo de las fases más eficientes, a cambio de perder capacidad de decisión empresarial en las primeras fases de la cadena de producción. Los mecanismos de coordinación vertical permiten superar con éxito los efectos de una deficiente es-

tructura productiva, fenómeno que se ha dado ampliamente en la ganadería integrada y que se está extendiendo a otros subsectores, como frutas y hortalizas.

Las cooperativas pueden enfrentarse a este proceso con una doble estrategia: incrementando su verticalización y coordinación con los agricultores, incluso asumiendo la dirección de las explotaciones, y penetrando en fases posteriores de la cadena de producción una vez que haya alcanzado suficiente tamaño. En el primer punto, estas empresas cuentan con ventajas comparativas siempre que establezcan una disciplina interna seria y criterios empresariales.

Estructura del sistema alimentario

- ◆ La situación de dominio de las grandes firmas de las últimas fases del sistema alimentario (gran distribución, grandes redes comerciales mundiales y grandes corporaciones) es creciente.
- ◆ La diferencia entre la mayor parte de las empresas agrarias y de la primera puesta en mercado o primera transformación y las empresas de las fases posteriores está aumentando.
- ◆ La estructura de la fase agraria es particularmente deficiente, lo que tiene serias repercusiones en su posición en el SAA.
- ◆ Verticalización creciente de las empresas que integran la cadena de producción, trasladándose la capacidad de decisión y la mayor parte del valor añadido a las últimas fases.

LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN EN EL SISTEMA ALIMENTARIO

El sistema alimentario está incorporando innovaciones en todas sus fases, muchas provenientes de otros sectores, que están cambiando su funcionamiento y sus resultados y han sido responsables del aumento de la productividad. Los ámbitos de desarrollo de las innovaciones incorporadas al sistema alimentario han sido muchos. En la actualidad cabe destacar:

- La investigación genética, que permite el desarrollo de plantas y animales a la medida de las necesidades del sistema alimentario tanto como materias primas principales como elementos de los procesos.
- Las innovaciones en los procesos están siendo muy rápidas y se transmiten a través de las grandes corporaciones y los acuerdos de coordinación.
- La innovación ha permitido la irrupción de una gama creciente de nuevos alimentos que incorporan aspectos funcionales, están aumentando el consumo de alimentos maduros, que pueden ofertar nuevas gamas, y tienen una buena expectativa de mercado, aunque están pendientes de regulación.
- Las innovaciones en los sistemas de información y la logística han resultado muy importantes en la concentración del grupo líder y en la globalización del sistema alimentario.



Carretera Cogullada, 65, calle H
Centro de Negocios de Mercazaragoza
50014 Zaragoza
Tel.: 976 464 396
Fax: 976 464 258
www.ebro.org
e-mail: lonja@ebro.org

 **807 429 946**
24 HORAS 365 DÍAS

INFORLON
SERVICIO DE INFORMACIÓN
DE PRECIOS DE LAS LONJAS



*Asociación Española de Lonjas
y Mercados en Origen*



Las nuevas estrategias de marketing y los sistemas de gestión han jugado un papel importante tanto en el desarrollo del sistema alimentario como en los cambios en el consumo y deben considerarse integrantes del capítulo de innovación.

La incorporación de I+D+i requiere una dimensión que la mayor parte de las empresas de los estratos mayores del sistema alimentario español están lejos de alcanzar. Sin embargo, existen mecanismos que permiten poner en marcha la investigación de forma colectiva por parte de empresas similares y múltiples formas de colaboración con la investigación pública, que debe hacer un esfuerzo para aproximarse a la realidad económica circundante.

Asimismo requiere un nivel de formación creciente en los recursos humanos de las empresas y en los empresarios y trabajadores de todas las fases de la cadena de producción.

Investigación, desarrollo e innovación

- ◆ Incorporación de innovaciones en todas las fases del SAA, que modifican su funcionamiento y sus resultados.
- ◆ Múltiples ámbitos de desarrollo de las innovaciones: investigación genética, cambios radicales en los procesos, etc.
- ◆ Irrupción de una gama creciente de nuevos alimentos que incorporan aspectos funcionales.
- ◆ Innovaciones en los sistemas de información y la logística.
- ◆ Nuevas estrategias de marketing y nuevos sistemas de gestión.
- ◆ Exigencia de mayor formación en los recursos humanos.
- ◆ El desarrollo de I+D exige una dimensión mínima en las empresas o la existencia de mecanismos de colaboración.

CAMBIOS EN LA POLÍTICA AGRARIA Y LA REGULACIÓN DEL COMERCIO MUNDIAL

A medio plazo se plantea un incremento de la apertura de los mercados mundiales a medio plazo y una caída de los mecanismos nacionales de apoyo que entorpezcan el mercado mundial. Paralelamente se están reforzando los acuerdos bilaterales facilitadores del comercio.

La política agraria en los países desarrollados está condicionada por la seguridad alimentaria, concebida de distinta forma en la UE y en EEUU, mientras que en otros países productores de materias primas no se exige. La vinculación de la percepción de las ayudas de la PAC al cumplimiento de una serie de requisitos medioambientales y de bienestar de los animales sube unilateralmente los costes de producción en la UE y exigirá un cambio en la forma de trabajar de las explotaciones.

La reforma intermedia de la PAC ha supuesto un cambio en la filosofía de gran parte de las OCM que provocará cambios importantes en el uso de la superficie agrícola, a lo que se une al nuevo uso de diversos productos agrarios para la producción de biocarburantes. El uso masivo de proteaginosas y cereales para biocarburantes, tal como indican las previsiones, encarecerá el mercado de materias primas para el ganado y para la alimentación humana, a la vez que abre nuevas oportunidades para esos sectores. Las normas medioambientales, la seguridad alimentaria, la normativa sobre envases o el encarecimiento de los combustibles tienen también una repercusión directa en la industria alimentaria y en las redes comerciales.

Las Administraciones nacionales tienen un papel fundamental en la negociación de las nuevas normas, siendo más eficaces cuando establecen marcos de colaboración estables con los agentes del sistema alimentario, de ahí la importancia de un sistema de interlocución adaptado a la realidad actual, ágil y estable.



El apoyo institucional es básico para la competitividad de los sistemas alimentarios nacionales en la investigación y el desarrollo de las innovaciones, la formación de los recursos humanos, la promoción exterior e interior, el establecimiento de normas que permitan la colaboración entre los agentes del sistema alimentario y de éstos con las Administraciones, el desarrollo de infraestructuras logísticas, etc.

Los cambios en la PAC y en el comercio mundial

- ◆ Incremento de la apertura de los mercados mundiales y caída de mecanismos nacionales y europeos de protección.
- ◆ Reforzamiento de los acuerdos bilaterales facilitadores del comercio.
- ◆ Vinculación de la percepción de las ayudas de la PAC al cumplimiento de requisitos medioambientales y de bienestar de los animales y la seguridad alimentaria.
- ◆ La reforma intermedia de la PAC comporta un cambio en la filosofía de gran parte de las OCM que provoca cambios en el uso de la superficie agrícola y el futuro de las explotaciones.
- ◆ El nuevo uso de productos agrarios para la producción de biocarburantes está introduciendo grandes cambios en la agricultura mundial.



- ✓ **Matadero General Frigorífico**
- ✓ **Sala de Despice**
- ✓ **Fábrica de Embutidos**
- ✓ **Secadero de Jamones**



OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS DE LOS SISTEMAS ALIMENTARIOS LOCALES. LA SITUACIÓN EN ESPAÑA

La penetración de capital exterior en la industria alimentaria española es un hecho desde los años cincuenta, pero tras la entrada en la CEE y el crecimiento económico de los últimos años, ese fenómeno se ha consolidado. La novedad más reciente es penetración de capital originariamente alimentario español en otros países, dentro y fuera de la UE, este último movimiento ha dado lugar al surgimiento de empresas multinacionales y multisectoriales alimentarias españolas (Grupo Ebro Puleva, Grupo SOS), que sitúan al país entre los grandes inversores mundiales, mientras en el grupo cabecera del sistema alimentario español conviven empresas de capital español con fuertes inversiones fuera junto a otras de capital de otros países con fuertes inversiones en España.

A menor escala, también se ha producido una penetración de capitales en doble sentido en empresas de menor dimensión: inversiones de empresas de otros países en España y de españolas fuera de nuestras fronteras. Un ejemplo es el sector lácteo, en el que se encuentran varias inversiones de empresas, sobre todo, francesas y portuguesas en España y algunas españolas fuera, en un movimiento que habría que interpretar más en el marco de la dilución de las fronteras dentro de la UE que en la dinámica de las firmas a nivel mundial; dentro de este sector eso ha sido también lo sucedido en el norte de Europa

con el crecimiento de Arla. Otro ejemplo de este tipo de procesos es Sovena, ahora de capital portugués, o las múltiples inversiones españolas en Portugal. Este proceso de formación de empresas "regionales" dentro de la UE supone un importante reforzamiento económico de la Unión.

El movimiento de capitales abre un abanico de posibilidades de inversión, consolidación en mercados exteriores, deslocalización total o parcial de abastecimiento de materia prima, aprovechamiento de las ventajas geográficas de cada localización, etc. que permite obtener mejores resultados y crecer más a las empresas que entran en esa dinámica y, paralelamente, abre una brecha con las que se quedan fuera de ella. En España son muchas las empresas que han dado el salto a la internacionalización y que, por lo tanto, han introducido elementos nuevos en su dinámica.

La intensificación del tráfico de mercancías ha llenado los lineales de los supermercados de productos exóticos, demandados primero por los emigrantes de los países de referencia y luego por una parte creciente aunque pequeña de la población autóctona, y ha facilitado la presencia de productos españoles en otros mercados, de alguna manera está favoreciendo la ampliación del ámbito geográfico de consumo de un buen número de alimentos. Se podría decir que existen más posibilidades siempre que se sea competitivo, pero también hay más competencia "en casa". Un caso evidente de este proceso es lo que está pasando con los vinos, poco a poco los vinos españoles penetran en mercados europeos o americanos, incluso los que son de empresas de tamaño mediano o pequeño, pero también cada vez con mayor frecuencia se encuentran en España vinos de origen de los países emergentes en esta producción o de los grandes productores europeos. Asimismo, las frutas españolas comparten lineal con cada vez más frutas exóticas o de contraestación y las frutas y hortalizas españolas llegan a más mercados. En esta presencia de empresas medianas y pequeñas en mercados alejados han jugado un papel importante organismos de gestión de intereses colectivos, como los Consejos Reguladores de las DO o IGP.

Cabe señalar que algunas empresas españolas han conseguido ser suministradores de referencia para determinados productos de las mayores firmas de la distribución con ámbito mundial de actuación (García Carrión con Walmart), pero eso exige una dimensión muy grande que está obligando a buscar mecanismos de colaboración nuevos (el caso de Cargill con el grupo cooperativo Hojiblanca). Por el momento, la existencia de importantes cadenas de distribución de ámbitos geográficos mucho menores permite un margen de juego alto a las empresas de menor rango.

La gran distribución permite dar salida a grandes volúmenes de producto y exige firmas de un volumen alto para aprovisionarse, sus necesidades son verdaderos motores de concentración en las primeras fases de la cadena de producción. Un caso especial es el de Mercadona, que, a través de sus acuerdos de "Interproveedores", está forzando una gran organización y concentración del sector, obligando a crecer a sus suministradores, entre los que destaca Incarlopsa, que se ha colocado en pocos años en el grupo líder de las carnes frescas. Sin

embargo, también es cierto que la concentración de suministradores está provocando la desaparición de empresas intermedias.

La estrategia de las marcas es otra de las cuestiones que está sufriendo más cambios con repercusión en las empresas alimentarias españolas en sentidos diversos. Por ejemplo, el desarrollo de las marcas de la distribución supone una seria amenaza para las marcas industriales asentadas (tal como sucede en aceite o arroz, por citar sólo dos ejemplos), pero a la vez ofrece una oportunidad de situar productos en los mercados finales sin incurrir en los altísimos costes de penetración de los mercados a empresas situadas más cerca del origen, como las cooperativas, para las que la elaboración de marca blanca puede convertirse en una alternativa a los graneles, interesante a pesar de las duras condiciones de negociación. Esto es lo sucedido en buena medida con el aceite virgen, en múltiples conservas, en leche y derivados, etc.

En la actualidad se está conformando un doble ámbito para el desarrollo de las marcas: los grandes mercados, a los que tienen acceso prioritariamente las grandes marcas industriales y las marcas de la distribución, y los mercados locales, donde se desarrollan bien las pequeñas marcas, con frecuencia vinculadas a calidad diferencial y dirigidas a segmentos específicos del consumo. Por supuesto, existen situaciones intermedias, pero en términos generales, la estrategia de las empresas debe situarse entre estos extremos. Este hecho es de importancia básica en la estrategia de un número muy alto de empresas con esta orientación, entre ellas las vinculadas al desarrollo rural.

Los nuevos hábitos de consumo, con su enorme variación, brindan nuevas oportunidades de desarrollo de industrias alimentarias. Así, el desarrollo de las comidas preparadas o semipreparadas ha fomentado el desarrollo de las empresas de platos preparados, la incorporación de esta gama en buena parte de las empresas cárnicas, de pescado y conserveras y el desarrollo de una emergente industria de catering orientada tanto al mercado local del consumo directo como a la hostelería.

En términos generales, todas las cuestiones relacionadas con el consumo alteran profundamente la industria alimentaria a la vez que abren nuevas oportunidades y dejan obsoletas algunas industrias, la cuestión es adaptarse a tiempo. En ese sentido, la edad y la formación de gran parte de los empresarios agroalimentarios, sobre todo de los más pequeños, constituyen un obstáculo.

Algo similar ocurre con las exigencias de la seguridad alimentaria, especialmente la trazabilidad, que supone un coste aunque también es una buena herramienta para la mejora de la gestión; pero, sobre todo, la aplicación de la trazabilidad obliga a un cambio en la percepción de la organización del trabajo que no todos los empresarios están en condiciones de acometer. Así, gran parte del tejido industrial español sigue teniendo problemas en este terreno.

Las condiciones actuales del desarrollo de la industria alimentaria hacen necesario el recurso a capitales bien sea para diversificar gama, apoyar la investigación, desarrollar marcas o mercados, o crecer. La posición de las empresas que conforman el sistema alimentario español es muy diferente a la hora de captar capitales: por ejemplo,



las cooperativas tienen serias dificultades derivadas de su propio estatuto, lo que las pone en inferioridad de condiciones frente a las empresas mercantiles que pueden desde recurrir a la bolsa, donde hay pocas firmas alimentarias, a contar con la participación de las cajas de ahorros o rurales o de otras empresas del entorno con sinergias. Los mercados de radio corto, apoyados en una buena elección de los segmentos del consumo objetivo para cada tipo de productos, se han convertido en una de las principales posibilidades de un buen número de empresas, pero eso no sirve para dar salida a grandes cantidades de producto y situar los productos de calidad diferencial en los grandes mercados no es sencillo.

En definitiva, aunque las cosas son muy distintas según subsectores, lo que es evidente es que estamos en un contexto radicalmente nuevo en el que las oportunidades para las empresas alimentarias son otras y donde un buen diagnóstico de los problemas y posibilidades de cada empresa, producto, gama y territorio son esenciales, así como establecer las estrategias con la suficiente flexibilidad. ■

NOTA

(1) Mucho antes los flujos comerciales y la redistribución de cultivos cambiaron la alimentación y la economía de muchos países, baste citar el efecto de las producciones introducidas por los árabes o los efectos del descubrimiento de América.