
Jean Louis Rastoin ()*

*Tendencias generales de la agro-industria mundial (**)*

El de la agro-industria es un concepto de raíz técnica que comprende, genéricamente, los sectores transformadores de las materias primas de origen agrario.

En este sentido, el concepto abarca diversos ramos productivos sumamente heterogéneos:

- Productos alimenticios (con mucho, los más importantes en cuanto a volumen, valor añadido y volumen de negocio).
- Productos no alimenticios:
 - Materias primas clásicas (textiles, cueros; en declive, por causa de la competencia de los materiales sintéticos).
 - Nuevos materiales (derivados químicos del carbono, que compiten con la petroquímica; en vías de desarrollo).
 - Biocarburantes (etanol de caña, de remolacha o de cereales, y diéster de oleaginosas, que deberán experimentar un crecimiento notable en los próximos años).

Las industrias agrarias no alimentarias suponen en la actualidad menos del 10% del mercado del complejo agricul-

(*) Profesor del ENSA-M. Montpellier.

(**) Coloquio Internacional de Bari, 1-5/9/1992, «Las industrias alimentarias en el Mediterráneo».

— Agricultura y Sociedad nº 67 (Abril-Junio 1993) (pp. 159-181).

tura + industrias alimentarias, habiendo registrado en Francia, en 1991, una facturación de 40.000 millones de francos.

La estrategia «descendente» (de la materia prima a los productos acabados) carece virtualmente de aplicación en una economía de mercado en la que el problema fundamental consiste en generar volúmenes de negocio y márgenes, en correspondencia con una determinada demanda, no en revalorizar unas materias primas a cualquier coste.

Se impone reemplazar los sistemas obsoletos, nacidos de los dogmas tecnológicos, por una potente herramienta metodológica, como el análisis de sistemas.

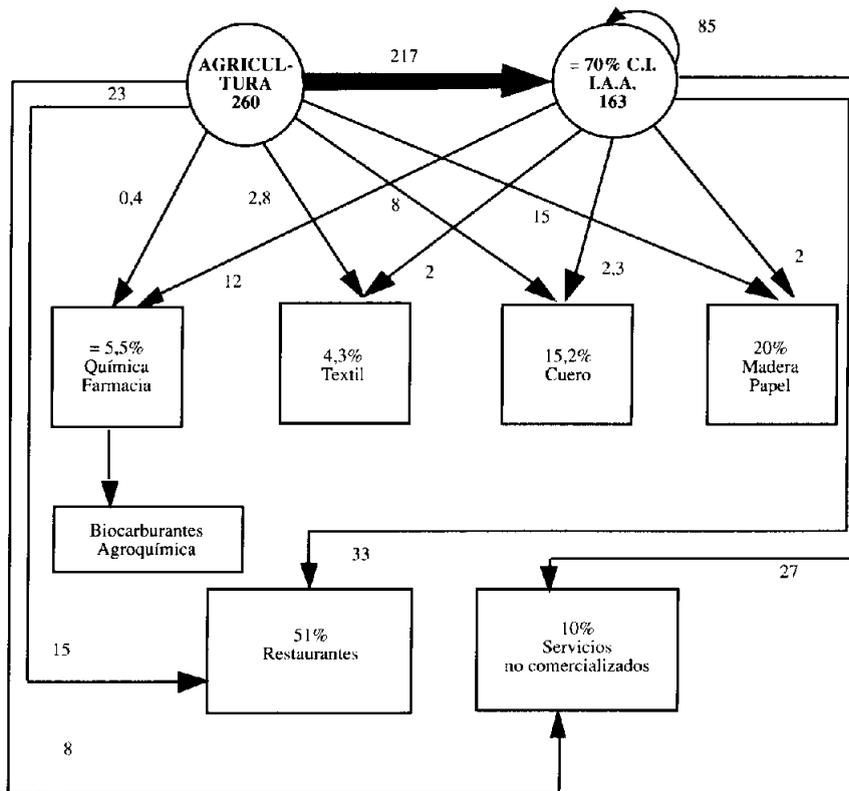
En efecto, los sistemas económicos contemporáneos están integrados por un conjunto, a menudo complejo, de agentes cuyas decisiones se orientan a satisfacer las necesidades de consumo que se manifiestan en el mercado. La teoría de sistemas refuerza, por tanto, los fundamentos del *marketing*.

Es mejor, por tanto, anteponer la noción de la correlación productos \times mercados al concepto de industria agraria. Esto permite definir, no uno, sino múltiples sistemas agroindustriales, cuyas características comunes son las siguientes:

- Sistemas «finalistas», esto es, orientados a un mercado de consumo.
- Sistemas usuarios de materias primas de origen biológico, lo cual da lugar a marcadas especificidades y limitaciones: productos heterogéneos y perecederos, importantes fluctuaciones del volumen, de la calidad de la producción y de los plazos de entrega, así como costes elevados, derivados de la necesidad de liberarse de la dependencia de las variables agroclimáticas.
- Sistemas parcialmente determinados (por las políticas macroeconómicas de transferencia y de reglamentación).
- Sistemas aleatorios (en virtud de las restricciones que afectan a las materias primas).
- Sistemas abiertos, por tratarse de productos fungibles y en razón de la competencia internacional.

EL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL FRANCES

Miles de millones de francos de 1991
(Consumo y ventas intermedias por sectores)



AINA = 20.000 millones de francos en compras de productos agrícolas
20.000 millones de francos en compras de productos agroalimentarios

Alrededor del 7% de las compras globales

Fuente: Rastoin (1992), de INSEE, Comptes de la Nation (1992).

Desde esta perspectiva, examinaremos el caso de la industria alimentaria.

1. MARCO ANALITICO DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Es el marco del sistema agroalimentario.

El sistema agroalimentario se puede definir, de una parte, como el flujo total de bienes y servicios que concurren a la satisfacción de las necesidades alimenticias de un grupo de consumidores en un ámbito geográfico determinado (región, Estado, entidad supranacional, etc.) y, de otra parte, como una red de agentes interdependientes (empresas, instituciones financieras, organizaciones públicas, consumidores) que sirve de cauce a dicho flujo. Si bien el análisis de sistemas se presenta como la herramienta global más idónea para abordar este conjunto de múltiples sectores, es preciso reforzarlo mediante el empleo de métodos como el análisis de «filière», que permite asumir perfectamente las secuencias técnico-económicas de producción-transformación-distribución de los productos, y el análisis estratégico, que permite identificar los factores determinantes del comportamiento de los agentes dentro del sistema.

El sistema agroalimentario se caracteriza, en primer lugar, por el escaso crecimiento de la demanda, si se examinan las tendencias a largo plazo de los presupuestos familiares:

Evolución del consumo familiar en Francia (1980-1990)
(Variación anual media, en volumen y en %)

Servicios médicos y sanidad	6,5
Ocio, cultura y enseñanza	4,2
Vivienda	2,9
Transporte y comunicaciones	2,7
Productos alimenticios	1,5
Vestido	0,9
Consumo nacional	2,6

Fuente: INSEE (1991).

El porcentaje del presupuesto de gastos destinado a la alimentación en Francia pasó del 36% en 1950 al 18,2% en 1990. A finales del decenio de 1980, este porcentaje era del 21,9% en Alemania, el 22,5% en Italia, el 39,9% en Grecia y cerca del 52% en Argelia.

Sin embargo, a pesar de que el consumo de alimentos progresa lentamente en términos globales, se observan acusa-

das disparidades de unos productos a otros, registrándose en los países industrializados una reducción del consumo de pan, mantequilla, legumbres secas y vinos corrientes y, en cambio, un incremento del consumo de productos lácteos frescos, frutas exóticas, carne de aves de corral, agua mineral y vino con denominación de origen controlada (véase el gráfico).

Por otra parte, la estructura del gasto en alimentación evoluciona rápidamente a impulsos de fenómenos sociales como la urbanización, la jornada continuada, el trabajo de la mujer y los comportamientos sociales. Así, se asiste a un acusado desarrollo del uso de los establecimientos de restauración (E.R.), que absorbe el 25% del presupuesto dedicado a la alimentación en Francia y el 45% en Estados Unidos (Rastoin, Viala, 1991).

Se constatan divergencias en los modelos de consumo de alimentos de un país a otro, en función de las tradiciones culturales y de las posibilidades productivas locales (1). Se asiste desde hace algunos años, sin embargo, en virtud del desarrollo sin precedentes de las comunicaciones internacionales (turismo, medios de comunicación, desplazamientos profesionales, etc.) a una convergencia a escala mundial de los modelos de consumo, considerablemente magnificada por la restauración. Esta convergencia descansa en el consumo de productos procedentes de diversas fuentes: hamburguesas/coca-cola, pizza/vino, gastronomía asiática/té, etc.

1.1. Internacionalización de los sistemas agroalimentarios

La demanda de productos agrícolas y alimentarios generada en los mercados internacionales evoluciona con igual lentitud que la demanda interior. En 1989, las exportaciones

(1) Se puede hablar de modelos de consumo mediterráneo, norteamericano, norteyropeo, etc.

mundiales de productos agrícolas alcanzaron un valor de 415.000 millones de dólares de Estados Unidos, esto es, el 12,2% de las exportaciones totales, contra el 46% registrado en 1950, como reflejo del declive sostenido de la agricultura en la economía, en beneficio de la industria y, sobre todo, de los servicios. Este fenómeno, que los economistas han descrito con rigor (2), se explica por los considerables incrementos de la productividad registrados en la agricultura y por la desviación progresiva de la actividad hacia los sectores secundarios y terciarios, gracias al progreso tecnológico y a la evolución de la demanda registrados tanto dentro del sistema agroalimentario como en el conjunto de la economía (Malassis, 1979, págs. 136-157).

En el período 1980-1989, el volumen del comercio agrícola internacional se incrementó a un ritmo anual del 1,8%, al tiempo que el de productos manufacturados creció al 5,7%. Los precios de los productos agrícolas en el mercado mundial son especialmente «volátiles», debido a su acusada elasticidad respecto a los niveles de las cosechas y de las existencias; por ejemplo, el precio del cacao pasó de tener un índice 26 en 1970 a un índice 48 en 1989, con un pico de 146 registrado en 1977 (base 100 en 1980).

El coeficiente de internacionalización de la producción agrícola (X/Y) es inferior al del conjunto de las mercancías: del orden del 11% en volumen, excluido el comercio intracomunitario (3), y del 14% si se contabilizan los intercambios entre los países comunitarios, contra el 15% aproximadamente, como se ha visto anteriormente. Sin embargo, entre los productos básicos agrícolas no se incluyen algunos productos transformados ni otros productos agroalimentarios de los que no hay estadísticas completas en el ámbito internacional. Existen considerables diferencias entre los productos que son objeto de un importante comercio internacional,

(2) Concretamente, Colin Clark, en su teoría de los tres sectores, retomada en Francia por J. Fourastie.

(3) Salvo indicación en contrario, «C.E.» se refiere a la Europa de los 12.

como la leche en polvo (33% en 1987) o el azúcar (24%) y la carne (4%), los huevos (1%) o la leche líquida (0,1%). Las semillas se sitúan en un nivel intermedio (14% para los cereales y 15% para las oleaginosas) (CE, 1991).

La matriz del comercio internacional de productos agrícolas ilustra perfectamente las asimetrías de la economía mundial:

**Matriz del comercio mundial de productos agrícolas y alimentarios
Año 1988**

Origen \ Destino	Países desarrollados y en desarrollo	Países en desarrollo	Países del Este	Total mundial
Países desarrollados y en desarrollo	76%	18%	5%	100%
Países en desarrollo	68%	20%	12%	100%
Países del Este	39%	24%	36%	100%
Total mundial	71%	19%	10%	388 millones de SUS

Fuente: Rastoin (1990), tomado de GATT, *El comercio internacional 1988-1989*, vol. II, Ginebra.

Los países de la OCDE y, especialmente, los de la CE y América del Norte, como exportadores, y ambas zonas, además de Japón, como importadores, dominan en gran medida el mercado mundial de productos agrícolas y alimentarios. La Comunidad Europea es actualmente el primer exportador y el principal importador mundial de esta clase de productos alimentarios, lo que explica la intensidad alcanzada por el conflicto que le opone a Estados Unidos en la negociación de la Ronda Uruguay.

Para las empresas, la actividad agroalimentaria se puede traducir en términos globales en una segmentación del mercado en tres grandes categorías: países en desarrollo (PD), OCDE y países del Este.

Los espacios económicos de estas zonas son aún asimétricos, aunque menos por lo que respecta al consumo que en relación con la producción, pues el 15% de la población realiza el 56% del gasto mundial en productos alimentarios y genera el 77% del PNB. Sin embargo, los efectos del crecimiento demográfico de los países del Sur y el estancamiento de la de-

manda de alimentos en los países ricos ya ha atraído la atención de las multinacionales agroalimentarias más alertas. Es cierto que en todas las zonas anteriormente definidas se observa una acusada heterogeneidad interna; en efecto, las diferencias de poder adquisitivo y, por tanto, de capacidad de consumo, son mucho más acentuadas en los países en desarrollo y en los países del Este que en las naciones de la OCDE. Siempre es posible formular estos datos por nivel de PNB *per capita* a escala mundial; en Brasil, por ejemplo, el 20% de la población se sitúa en el tramo superior a 10.000 dólares de Estados Unidos *per capita* y posee unos hábitos de consumo equiparables a los norteamericanos. Por otra parte, la política de «bloques económicos» (CE, NAFTA, ASEAN, Mercosur, etc.) (4) tiende a «fragmentar» estas zonas.

1.2. Los sistemas productivos agroalimentarios

Frente a esta demanda de productos agroalimentarios que constituye, con mucho, el primer mercado mundial de bienes y servicios, los sistemas productivos se han estructurado según un modelo que converge en todos los países y cuyos rasgos esquemáticos se revelan claramente en lo que los especialistas norteamericanos denominan «el dólar alimentario» y en Francia se llama la «cadena alimentaria».

La cadena agroalimentaria francesa en 1990

Ramas de la industria agroalimentaria	Miles de millones de francos	%	Totales contabilidad nacional
Materias primas agrícolas	217	36%	C.I. productos agrícolas
Transformación industrial	177	29%	V.A. - Industrias agroalimentarias
Distribución.....	211	35%	Resto C.F. - (C.I. + V.A.)
Consumo final	605	100%	C.F. - Industrias agroalimentarias

Fuente: Rastoin (1992), basado en datos de INSEE (1991).

(4) Comunidad Europea, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (North American Free Trade Association), Asociación Económica del Sudeste Asiático, Mercado Común del Cono Sur de América Latina.

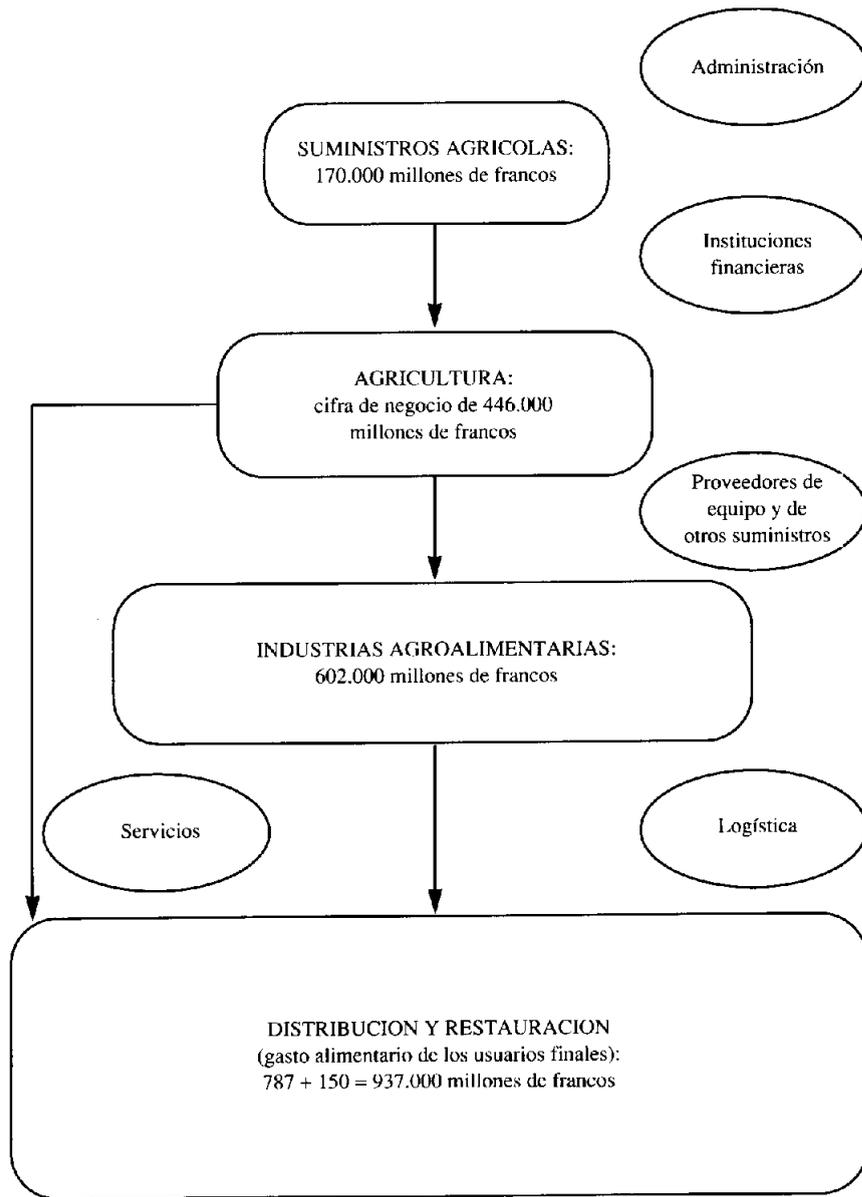
Estas cifras muestran claramente que, dentro del sistema alimentario, la industria y la distribución al mayor tienden a ser económicamente hegemónicas respecto a la actividad agrícola. En esto reside la justificación del sistema desde el punto de vista de la economía agroalimentaria, con preferencia a una visión tradicional centrada en la agricultura.

La industria agroalimentaria (IAA), que se puede definir como la transformación de las materias primas agrícolas y biotecnológicas en productos alimentarios, constituye, en cuanto a volumen de negocio y número de puestos de trabajo, la primera industria mundial, muy por delante de las industrias denominadas «pesadas» (siderurgia, industrias mecánica, electrónica y química). Así, en la Europa de los Doce, la industria agroalimentaria es realmente la primera, con un volumen de negocio de 350.000 millones de ecus y 2,3 millones de puestos de trabajo en 1989, por delante de la industria química (264.000 millones de ecus y 1,7 millones de puestos de trabajo) y la del automóvil (243.000 millones de ecus y 1,8 millones de puestos de trabajo) (CE, 1992).

La industria agroalimentaria mundial, que cuenta con 10 millones de puestos de trabajo y más de 350.000 empresas, realizó en 1990 un volumen de negocio (VN) de 1,8 billones de dólares de Estados Unidos (5). La Comunidad Europea, con el 25% del volumen de negocio mundial, ocupa el primer lugar, seguida de Estados Unidos (22%) y Japón (12%). En el decenio de 1980, la tasa de crecimiento real de la industria agroalimentaria europea se situó en el 2,1% anual, al tiempo que la tasa mundial fue de alrededor del 2,5%, inferior en un punto porcentual a la tasa de crecimiento del PIB, lo que confirma las tendencias relativas de los distintos sectores, de un fuerte incremento de los servicios y las industrias de tecnología puntera y un relativo estancamiento de la agricultura y las industrias «históricas».

(5) Las estimaciones son especialmente difíciles en este campo, debido a la existencia de graves lagunas estadísticas. Es preciso, pues, considerar nuestras cifras como magnitudes aproximadas. Los datos de la OCDE son los más precisos y fiables.

**EL SISTEMA AGROALIMENTARIO
FRANCES EN 1990**



Fuente: J. L. Rastoin: *Cours d'économie agro-industrielle*, ENSAM (1992), basado en datos de la Contabilidad Nacional, INSEE (1991).

La industria agroalimentaria mundial en 1990

Zonas/estimaciones	Producción Miles de millones de dólares de EE.UU.	VN Miles de millones de dólares de EE.UU.	Miles de puestos de trabajo	Número de establecimientos
CITI-31-Alim., bebidas y tabaco				
América del Norte	461	179	1.759	20.500
Japón	225	79	1.226	49.000
Europa de los Doce	454	119	2.240	65.000
Resto de la Europa Occidental...	131	39	374	7.500
Oceanía.....	46	11	371	6.700
Total de los países industrializa- dos	1.317	427	5.970	148.700
Países del Este	160	53	2.100	8.000
Países en desarrollo	371	124	2.500	200.000
Total mundial.....	1.848	604	10.570	356.700

Fuente: Rastoin (1992), estimaciones basadas en datos de la OCDE (1992), BM (1991).

En los países con unos niveles de renta elevados, la industria agroalimentaria presenta actualmente una estructura oligopólica por tramos. A título de ejemplo, podemos citar el caso de Francia, país en el que, en los grandes mercados agroalimentarios, un reducido número de grandes empresas (4 ó 5, por regla general) genera el 80 % de las ventas, correspondiendo el 20% restante a un número de pequeñas y medianas empresas (PYME), que oscila entre algunas decenas y varios centenares.

2. TENDENCIAS ESTRATEGICAS

Las tendencias globales de la industria alimentaria mundial se insertan en la dinámica general de los sistemas agroalimentarios y en otra dinámica, más amplia, de los espacios geoeconómicos, esto es, en un delicado equilibrio entre el mercado y la reglamentación oficial, tanto nacional como internacional.

Por lo que respecta al *mercado*, es probable que en los próximos años se acentúen las tendencias siguientes:

- Atomización de la demanda, en función de la multiplicación de los perfiles de los consumidores (estilos socia-

les), de la desestructuración del régimen de comidas y de la mayor búsqueda de nuevos servicios e innovaciones por parte de los consumidores.

- Competencia creciente del lado de la oferta, caracterizada por la búsqueda de una mayor competitividad sobre la base de la diferenciación cuantitativa o cualitativa de los productos.

En el ámbito de la política económica, se acentuarán dos importantes fenómenos:

- Reforzamiento de las restricciones de orden normativo, con objeto de dar satisfacción a las nuevas corrientes «proteccionistas», en relación con el medio ambiente y la preservación de la salud humana.
- Consolidación de los bloques comerciales del tipo de la CE, el NAFTA, la ASEAN, Mercosur, etc., con la adopción, dentro de cada bloque, de medidas de estímulo a la localización de inversiones generadoras de puestos de trabajo en los ámbitos nacional, regional y local, en lo que supone un alejamiento de las pautas de inversión restrictiva dominantes en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, la confrontación entre bloques se debe re-crecer.

Las estrategias que las tendencias anteriores imponen a las empresas de alimentación son sencillas y conocidas, pudiéndose adscribir a dos ejes de actuación:

- Dominación a través de la globalización.
- Estrategia elitista (6).

La globalización o efecto de masa consiste en imponerse a la competencia mediante el control de una cuota de mercado significativa dentro de los mercados importantes (más

(6) Estos dos ejes constituyen un desarrollo y adaptación de la teoría de la ventaja competitiva resultante de la dominación a través de los costes, de la diferenciación o de ambos factores.

de diez millones de consumidores). Según los directivos de las grandes empresas, esta cuota de mercado se sitúa por encima del 20%. Este objetivo estratégico obedece a diversas consideraciones relativas a los costes de acceso al sector y a la necesidad de obtener beneficios; genera cuantiosas inversiones en activo material e intangible, así como la rentabilización mediante unos márgenes unitarios escasos y unos volúmenes importantes.

En la actualidad, entre el 60 y el 70% de las ventas de la industria de la alimentación se realizan a través de las grandes redes de distribución, cuya política de compras se basa en el precio (correspondiente a una calidad mínima que se especifica en unos pliegos de condiciones sumamente severos). Para influir en los precios en un contexto caracterizado por una estructura fuertemente oligopolística (7), los empresarios sólo disponen de dos herramientas: reducción sustancial de los costes para preservar los márgenes y fidelización del consumidor a través de las marcas. La primera vía implica la utilización de grandes unidades industriales (lo que implica invertir varios centenares de millones de francos en una azucarera, una planta de producción de aceite o de productos lácteos, etc.). La segunda vía se basa en el uso de los medios de comunicación de masas y la innovación. Sin embargo, los medios de comunicación social generan costes sumamente elevados; el gasto publicitario anual que se precisa para el lanzamiento de un producto se estima en 15 millones de francos en Francia, y en 50 millones de dólares en Estados Unidos. En 1991, la industria agroalimentaria francesa invirtió más de 6.000 millones de francos en publicidad en los medios de comunicación, esto es, algo menos del 1% del volumen de negocio del sector, con unos máximos situados en el 10% para algunos productos con un *marketing* muy elaborado, como las tónicas y los cereales para el desayuno.

(7) En Francia existen menos de diez grandes grupos distribuidores, frente a 4.000 empresas agroalimentarias.

Un simple cálculo muestra que los volúmenes de negocio de las PYME, que oscilan entre 50 y 500 millones de francos, no permiten dedicar los recursos necesarios para lanzar y mantener marcas en el mercado nacional y, *a fortiori*, internacional. Por último, la innovación tecnológica y en los productos se ha hecho imprescindible para mantenerse en unos mercados agroalimentarios que exigen de las industrias ciertas políticas de potenciación de la calidad (dominio de la tecnología) y de diferenciación de sus productos. Esta innovación es igualmente costosa; las grandes empresas dedican alrededor del 3% de su volumen de negocio a investigación y desarrollo, actividad que en 1990 supuso un desembolso de más de 5.000 millones de francos en Nestlé, de igual cifra en Ph. Morris-General Food y de casi 4.000 millones en Unilever. En Francia, el conjunto de la industria agroalimentaria invertía menos de 5.000 millones de francos en investigación, y sólo 150 empresas de un total de alrededor de 4.000 tenían un presupuesto propio de I+D, circunstancia que resulta preocupante para el futuro.

Por consiguiente, el «coste de mantenerse en el negocio», en palabras de P. Drucker, es especialmente elevado en el sector agroalimentario, al situarse en un 10% del volumen de negocio, por lo que respecta exclusivamente a la inversión en intangibles, si se incluyen los costes de formación y calificación del personal. Lo más importante, no obstante, es la necesidad de potenciar considerablemente esta inversión para poder mantenerse.

Las grandes empresas recorren este primer gran eje estratégico recurriendo, fundamentalmente, al crecimiento externo; en efecto, entre 1987 y 1991, las cien primeras empresas agroalimentarias del mundo han protagonizado cerca de 2.000 operaciones de fusión o absorción (Agrodata, 1992). A principios del decenio de 1990, este proceso ha conducido a la formación de un oligopolio mundial constituido por un centenar de grupos, cada uno de los cuales realiza una cifra de negocio de más de 2.000 millones de dólares y cuyo perfil medio se expone en el cuadro siguiente:

Perfil de los 100 primeros grupos agroalimentarios mundiales en 1990

Nº de empresas	País de origen	Nº países de implantación	VNAA (miles de millones de \$US)	Nº medio de trabajadores	Margen neto RN/CNT	Rentabilidad RN/CP	Productividad VNT (miles de millones de \$US) TA	Rotación VNT/CP
10	Francia	14	3.562	13.520	4,0%	11,5%	303	2,9
19	Reino Unido	9	5.184	41.925	5,7%	15,6%	140	2,8
43	CE	9	4.491	31.780	4,0%	11,9%	172	3,0
16	Japón	7	3.699	6.169	1,1%	2,3%	623	2,1
29	Estados Unidos	17	9.020	53.216	4,5%	21,1%	193	4,7
100	Total mundial	14	5.989	40.507	3,9%	13,8%	199	3,5
4.135	Francia entradas: + de 10 salidas		27	89	2,1%		309	

VNAA: volumen de negocio industria agroalimentaria; VNT: cifra de negocio total; CP: capital propio; RN: resultado neto; TA: trabajadores asalariados. La cifra relativa a VNT, CP, RN y TA son magnitudes consolidadas para el conjunto de las actividades de los grupos.

Fuente: *Agropolis-Strategies* (1992), Agrodatab, Montpellier.

Las estrategias hegemónicas impulsan a los principales grupos a crear unas carteras de productos de marca relativamente diversificadas. Los mejores ejemplos de estas estrategias son, en Estados Unidos, Philip Morris y, en Europa, Nestlé, Unilever y B.S.N. En las bolsas, los valores de las empresas agroalimentarias son relativamente seguros, aunque con unas notorias variaciones de rentabilidad entre los sectores tradicionales, como el azúcar, la pastelería industrial o los aceites y nuevos productos, como la leche UHT y las bebidas no alcohólicas. Es de subrayar, sin embargo, que, en virtud de la atomización, dentro de una misma gama de productos pueden existir algunas especialidades más dinámicas, como es el caso de los «cookies» en la pastelería industrial.

Con un volumen de negocio total de 598.000 millones de dólares de Estados Unidos en 1990, los 100 mayores grupos de la industria agroalimentaria generaban el 32% del total del sector en el ámbito mundial, lo que constituye, globalmente considerada, una tasa de concentración modesta en comparación con la de otros sectores industriales, como el automóvil,

la informática, etc. (8). Sin embargo, en algunos mercados del área de la OCDE, la estructura es acusadamente oligopolística. Por otra parte, las principales empresas registran un crecimiento mucho mayor que el conjunto del sector. Por consiguiente, si el actual desfase entre la tasa de crecimiento de las 100 grandes empresas y la del resto del sector agroalimentario (del orden de 3 a 4 puntos porcentuales al año) se mantiene, el citado grupo de cabeza generará, a la vuelta del siglo, casi la mitad del volumen de negocio mundial.

El segundo eje estratégico que se ofrece a las empresas de la alimentación, la *estrategia elitista*, se denomina también en ocasiones, de forma plástica, aunque impropia, «estrategia del nicho».

Consiste en tratar de hacerse con una situación cuasi monopolística en unos mercados necesariamente reducidos en volumen, pero que permiten generar unos elevados márgenes unitarios mediante la fijación de unos precios elevados.

Creemos que, junto a los tradicionales productos de lujo, como el champán, el caviar, etc., existe la posibilidad de «reinventar» ciertos productos alimentarios «culturales», como los quesos, la charcutería, los aceites, los vinos y los derivados de los cereales. Estos productos responden a la búsqueda por parte del consumidor de un regreso a sus raíces remotas o a la apetencia de lo exótico, en un contexto de ocio compartido.

Resulta evidente, sin embargo, que los presupuestos del éxito de estos productos «auténticos» en los mercados pasa por un absoluto control de la calidad organoléptica, con una identidad bien diferenciada respecto a los productos de gran consumo y un *marketing* sumamente específico. Estos presupuestos conducen a una selección natural de las empresas capaces de adoptar una estrategia elitista; debe tratarse, inde-

(8) En Francia, las diez mayores empresas generaron, en 1990, el 42% del volumen de negocio del sector agroalimentario.

fectiblemente, de empresas de dimensión modesta, por razones tecnológicas y de imagen. Esto abre una posibilidad a las PYME, si bien éstas deben disponer de un bagaje tecnológico ajustado a las normas sanitarias europeas, además de una considerable competencia en *marketing* (estrategia de marca).

Por desgracia, tanto el nivel de calificación del personal como la conformidad del equipamiento a la normativa europea suelen ser deficientes entre las PYME. Esto hace que la formación del personal y la modernización tecnológica constituyan objetivos prioritarios del sector. Otro tanto ocurre con la investigación teórica y los estudios aplicados al asesoramiento de este tipo de empresas, actividades éstas que son aún deficitarias, tanto en Europa como en América del Norte.

Hay planteado un reto considerable y para afrontarlo se precisa de una verdadera revolución cultural, tanto entre los directivos empresariales como en las administraciones públicas y en las instituciones políticas, en vista del conservadurismo del que suelen adolecer aquéllos y de las disfunciones burocráticas de éstas.

Sin embargo, el envite, tanto por lo que respecta a la cifra de negocio como en relación con el empleo, puede ser vital, en virtud, especialmente, de los problemas planteados por el desarrollo económico de las áreas rurales.

CONCLUSION: HACIA UN NUEVO MAPA ESTRATEGICO AGROALIMENTARIO

Las estructuras de los mercados agroalimentarios se descomponen y recomponen constantemente de acuerdo con una lógica que comporta tres niveles básicos:

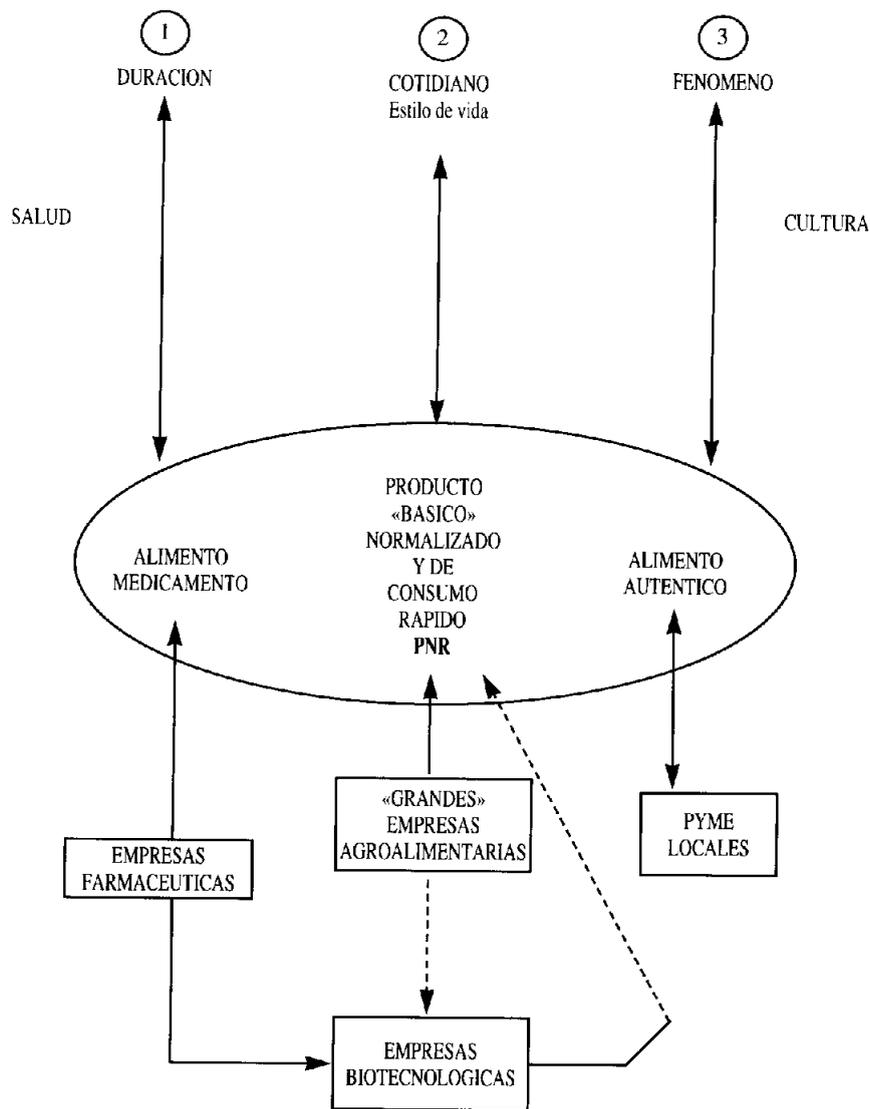
- Espacio.
- Sociedades humanas.
- Empresas.

Por lo que respecta al *espacio*, cristalizará la polarización del planeta en torno a los grandes bloques económicos; de hecho, el espacio agroalimentario del decenio del 2000 ya está configurado en torno a dos grandes zonas «históricas» de producción-consumo: la Comunidad Europea, primera potencia agroalimentaria del mundo, y el recién creado NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte); y una zona emergente: Asia, en virtud de su enorme potencial demográfico (más de un tercio de los 6.000 millones de habitantes que habitarán la Tierra en el año 2000) y de sus posibilidades de crecimiento económico, que habrán de tirar de la demanda y dar lugar a la creación de un tejido empresarial local.

Las *sociedades humanas* experimentan una rápida transformación, en función de los cambios económicos (urbanización, desarrollo del sector terciario), científicos, tecnológicos y sociológicos y fuente de nuevos estilos de vida y de consumo. Por lo que respecta a los productos alimentarios, se pueden definir tres ejes fundamentales de desarrollo:

- El eje principal, que se puede calificar de *básico*, está constituido por los «alimentos cotidianos», esto es, por unos productos normalizados de rápido consumo, caracterizados por una calidad rigurosa desde el punto de vista higiénico, unos parámetros organolépticos escasamente definidos y, sobre todo, una fuerte competencia, exacerbada por los grandes distribuidores.
- El segundo eje es el de la «*salud*», caracterizado por la ruptura del concepto clásico de alimento-medicamento (el denominado producto «dietético») en favor de una concepción que distingue, de una parte, el alimento «formal» (vitalidad) y, de la otra, el medicamento propiamente dicho, aunque sea de origen «natural», perteneciente al campo de los fitofármacos.
- El tercero y más reciente de los ejes es un eje *cultural*, generado por una búsqueda de sus raíces por parte de un consumidor que ha estado sometido a unos cambios acelerados (movilidad geográfica y profesional, modas, etc.). Estas raíces son, a la vez, históricas (tradición) y geográ-

HACIA UN NUEVO MAPA ESTRATEGICO AGROALIMENTARIO



Fuente: Rastoin (1992).

ficas (terruño). Los productos alimentarios ajustados a estos ejes se pueden calificar de «auténticos».

La estrategia de los agentes que actúan en las ramas agroalimentarias se debe encuadrar en uno de los tres ejes citados, cada uno de los cuales obedece a un enfoque específico. Los más dinámicos de estos agentes son los grandes distribuidores y las principales empresas industriales.

En el ámbito de la *industria* se está configurando un nuevo mapa estratégico. *El primer eje (productos básicos)* está firmemente dominado por las multinacionales agroalimentarias, que libran una batalla encarnizada por el control de determinados segmentos del mercado, fundamentalmente mediante un crecimiento externo que les permite alcanzar una dimensión crítica. Sin embargo, la posición de los «grandes» podría verse amenazada por las empresas farmacéuticas, que por la vía de la biotecnología vienen realizando inversiones desde hace unos diez años en el sector muy prometedor de los «ingredientes» alimentarios, esto es, de componentes que concurren en la producción de artículos alimentarios (colorantes, aromatizantes, edulcorantes y estabilizantes).

El segundo eje, de la «salud», es, lógicamente, el terreno preferido de las grandes industrias farmacéuticas. Estos agentes, acostumbrados a los modernos métodos de gestión, llevan varios decenios realizando fuertes inversiones en I+D (un 10% del volumen de negocio). Por otra parte, la esfera de competencia de estas empresas comprende los problemas de nutrición y, en un sentido más amplio, las ciencias biológicas. Su interés en los productos alimentarios obedece, por tanto, a una estrategia de diversificación concéntrica. Los acuerdos y la adquisición de participaciones en el sector de la biotecnología responde a una estrategia coherente. Las cuotas adquiridas por esta vía pueden suscitar ambiciones dirigidas al sector de la alimentación (9), lo que conduce a formu-

(9) Véanse a este respecto las operaciones realizadas por Dupont de Nemours con DNA Plant Technology Corp respecto a las legumbres frescas, la creación por parte de Henkel de una filial especializada en las investigaciones biológicas (Cognics), la adquisición del control de OPTA Foods Ingredients por parte de Pfizer, la división del grupo

lar la pregunta siguiente: ¿Se convertirán las empresas farmacéuticas en los nuevos barones de la industria de la alimentación? (Swientek, 1992).

Paralelamente, los gigantes de la industria farmacéutica se interesan por las propiedades farmacéuticas de ciertos compuestos agrobiológicos, animadas por el designio de entrar con pie firme en el mercado de los fitofármacos.

Por último, el *tercer eje* debería ser el de las *PYME agroalimentarias especializadas* en los productos locales, productos de solera, de alta calidad gastronómica, con una imagen sumamente definida y revalorizados gracias a un *packaging* muy elaborado, que pueden venderse a precios altos en virtud de la escasa elasticidad de los mismos respecto a la demanda. Estos son productos «de imagen», que sólo pueden ser elaborado por las PYME más vinculadas al terruño y gestionadas, sin embargo, con criterios de eficiencia.

Sin duda, este mapa estratégico resulta simplificador de una estructura de mercado relativamente compleja. Sin embargo, refleja unos itinerarios muy concretos que testimonian todas las incertidumbres de las llamadas vías medias, tanto en el contexto de los países ricos como en la coyuntura de los países en vías de desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

ALLAYA, M. C.; DESTANDAU, J. P.; MADELAINE, C.; ONCUOGLU, S.; PÉREZ, R.; RASTOIN, J. L.; AGRODATA (1990): «Les 100 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux», *Réseau Agropolis-Stratégies*, CIHEAM-IAM, Montpellier.

británico ICI en dos sociedades autónomas: ICI-Biosciences y ICI-Chemical. Es de observar, en un sentido contrario, el interés demostrado por dos grandísimas empresas conserveras volcadas hacia la biotecnología: Campbell Soup, a través del Campbell Institute for Research and Technology, y Calgene (investigación genética del tomate), Del Monte, sobre la tecnología de las membranas aplicada a la producción de zumos de frutas. En algunos casos, la lucha por la hegemonía no excluye la concertación de alianzas estratégicas entre las empresas químicas y las agroalimentarias, como es el caso de DCV, filial común de Dupont de Nemours y Sonagra (Breure-Montagne, 1992).

- BANCO MUNDIAL (1992): *World Tables*, Washington.
- BREURE-MONTAGNE, M. L. (1992): «US Biotech Companies and their food innovation strategies», USA Report Contents, doc. int. ENSA, Montpellier (1992). CE, Panorama de l'industrie communautaire 1991-92, Luxemburgo.
- DURR, B. (1992): «New products to hold the line», en *Financial Times*, 19 de marzo, Londres.
- FAO (1991): *Food Outlook Statistical Supplement*, Roma, mayo.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (1991): Balance of Payments, Statistics Yearbook, vol. 42, II parte, Washington.
- LESOURNE, J. y cols. (1975): *Interfuturs*, OCDE, París.
- MALASSIS, L. (1979): *Economie agro-alimentaire*, Cujas, París.
- PÉREZ, R. (1989): «Contraintes stratégiques et logiques d'action», en *Economies et Sociétés*, serie *Progrès et Agriculture*, nº 7, PUG, Grenoble.
- PÉREZ, R.; ONCUOGLU, S.; (1991): *Structural Operations among the World Top Agro-food Multinational Group*, Third World Center, University Nijmegen/NICCOS, Nijmegen, diciembre.
- PORTER, M. (1991): *The competitive advantage of Nations*, MacMillan, Londres.
- RASTOIN, J. L. (1992): *Cours d'économie agro-industrielle*, ENSA, Montpellier.
- RASTOIN, J. L. (1975): «Les firmes agro-alimentaires», thèse de doctorat d'Etat en sciences économiques, Universidad de Montpellier.
- RASTOIN, J. L. (1989): «Stratégies agro-alimentaires», serie *Etudes et Documents*, INRA-ESR, ENSAM, Montpellier.
- RASTOIN, J. L.; VIALA-TAVAKOLI, S. (1991): «La restauration hors foyer: l'industrie européenne face au modèle américain», Réseau Agropolis-Stratégies, Montpellier, Eurostaf, París.
- RASTOIN, J. L. (1992): «Les multinationales et le système agro-alimentaire mondial: tendances stratégiques», artículo de próxima publicación en *Economies et Sociétés*, Cahiers de l'ISMEA, P.U.G., Grenoble.
- SWIENIEK, B. (1992): «Drug Firms - The Next Food Barons?», en *Food Processing*, 8 de mayo.
- TOFFLER, A. (1990): *Powershift*, Bantam Books, Nueva York. Traducción francesa: *Les nouveaux pouvoirs*, Fayard, París (1991), pág. 111-119.

RESUMEN

El sistema agroalimentario se caracteriza por una creciente internacionalización en materia de productos transformados y una influencia cada vez más marcada de las empresas multinacionales, que controlan, desde 1990, el 32 por ciento de la industria mundial.

Las tendencias estratégicas de las empresas del sistema agroalimentario vendrán determinadas por tres movimientos complementarios de los modelos de consumo: la búsqueda de alimentos que puedan mantener o mejorar la salud de los consumidores (aproximación entre las industrias agroalimentarias y la industria farmacéutica), la alimentación estándar masiva (papel predominante de las empresas muy grandes y de la restauración fuera del hogar) y la búsqueda de las raíces culturales mediante el consumo de productos de la tierra, elaborados por empresas regionales.

RÉSUMÉ

Le système agro-alimentaire se caractérise par une internationalisation croissante en ce qui concerne les produits transformés et par une influence de plus en plus marquée des entreprises multinationales qui contrôlaient dès 1990, 32% de l'industrie mondiale.

Les tendances stratégiques des entreprises du S.A.A. seront déterminées par trois mouvements complémentaires des modèles de consommation: la recherche d'aliments capables de maintenir ou d'améliorer la santé des consommateurs (rapprochement entre les I.A.A. et l'industrie pharmaceutique), l'alimentation standard de masse (rôle prépondérant des très grandes firmes et de la restauration hors foyer), la quête de racines culturelles à travers la consommation de produits du terroir, élaboré par des entreprises régionales.

SUMMARY

The agrofood system is characterized by growing internationalization as regards processed products and an increasingly more marked influence of multinational companies that have controlled 32 per cent of the world industry since 1990.

The strategic trends of the companies in the agrofood industry will be determined by three complementary movements in consumer models: the search for foodstuffs that maintain or improve consumer health (closer relationship between the agrofood and pharmaceutical industries), standard mass food (predominant role of very large companies and eating away from home) and the search for cultural roots through consumption of local products, manufactured by regional companies.

