

EL PAPEL DEL MARKETING EN EL SISTEMA AGROALIMENTARIO

Por
PABLO ANTONIO MUÑOZ GALLEGO (*)

I. INTRODUCCION

LA mayor parte de los estudios sobre el marketing agroalimentario han sido realizados por economistas agrarios más interesados en la problemática de la producción agraria que en lo que sucedía corriente abajo. El nuevo contexto que define la competencia en el mercado plantea la necesidad de abordar otros aspectos que condicionan el papel de cada uno de los agentes económicos del sistema agroalimentario. La empresa agroalimentaria como motor del cambio y modernización de este sistema en una economía más abierta, sin duda proporciona al investigador datos relevantes que identifican una realidad cada vez más condicionada por la evolución de los mercados finales como recientemente ha puesto de manifiesto el profesor Caldentey (1985a) en un artículo sobre la evolución del sistema agroalimentario.

La metodología de análisis basada en el marketing empresarial (micromarketing) y en la Organización Industrial constituyen los nuevos paradigmas que es necesario desarrollar. A lo largo de este artículo iremos haciendo un repaso a alguno de los estudios

(*) Profesor de Marketing de la Universidad de Oviedo.
— Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 139 - (enero-marzo 1987).

que han seguido esta línea y que pueden ser considerados como base de posteriores investigaciones.

Comenzamos definiendo lo que se entiende por marketing agroalimentario y el complejo sistema en el que se inserta para, posteriormente comentar la estructura y comportamiento de los agentes económicos involucrados: empresas de transformación, distribución y restauración; concluyendo con unos apuntes sobre las perspectivas futuras que desde el punto de vista del marketing se plantean en el sistema agroalimentario.

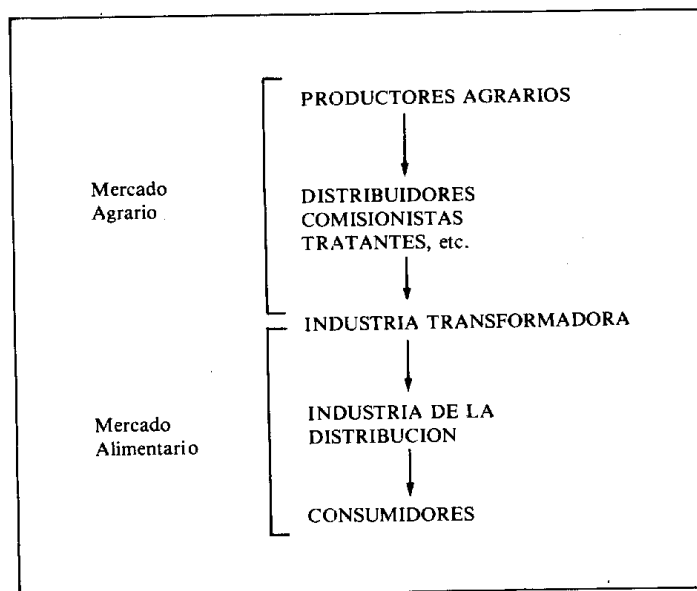
II. LA INSERCIÓN DEL MARKETING EN EL SISTEMA AGROALIMENTARIO

El marketing agroalimentario nace y se desarrolla de forma paralela al marketing como término general, «la dirección de marketing de una compañía de alimentación no se diferencia, en sus principios fundamentales, de la dirección de marketing de otras compañías que operan en otros sectores de mercado» (Alvarez, 1983). Es la específica configuración del sistema agroalimentario en el que se inserta el que confiere al marketing agroalimentario su singular peculiaridad.

El marketing agroalimentario centra su atención en las actividades comerciales que se desarrollan desde la fase de producción agraria hasta que, ya como producto alimentario, es destruido por el consumidor final. Durante todo este proceso intervienen sucesivamente diversos agentes económicos: productores agrarios, almacenistas, procesadores, distribuidores y consumidores, sin olvidarnos del importante papel desempeñado por el Estado en la regulación de este sistema (Figura 1). La importancia del canal o conjunto de agentes económicos que intervienen a lo largo de las etapas por las que pasa el producto hasta llegar a manos del consumidor final, plantea la necesidad de un marketing no sólo centrado en una empresa en particular, sino en el conjunto de las que intervienen en proceso de negociación y control de los esfuerzos de marketing que identifican finalmente una posición competitiva en el mercado tanto con respecto a canales y productos, como con respecto a otras empresas del sector.

Figura n.º 1

EL MERCADO AGROALIMENTARIO



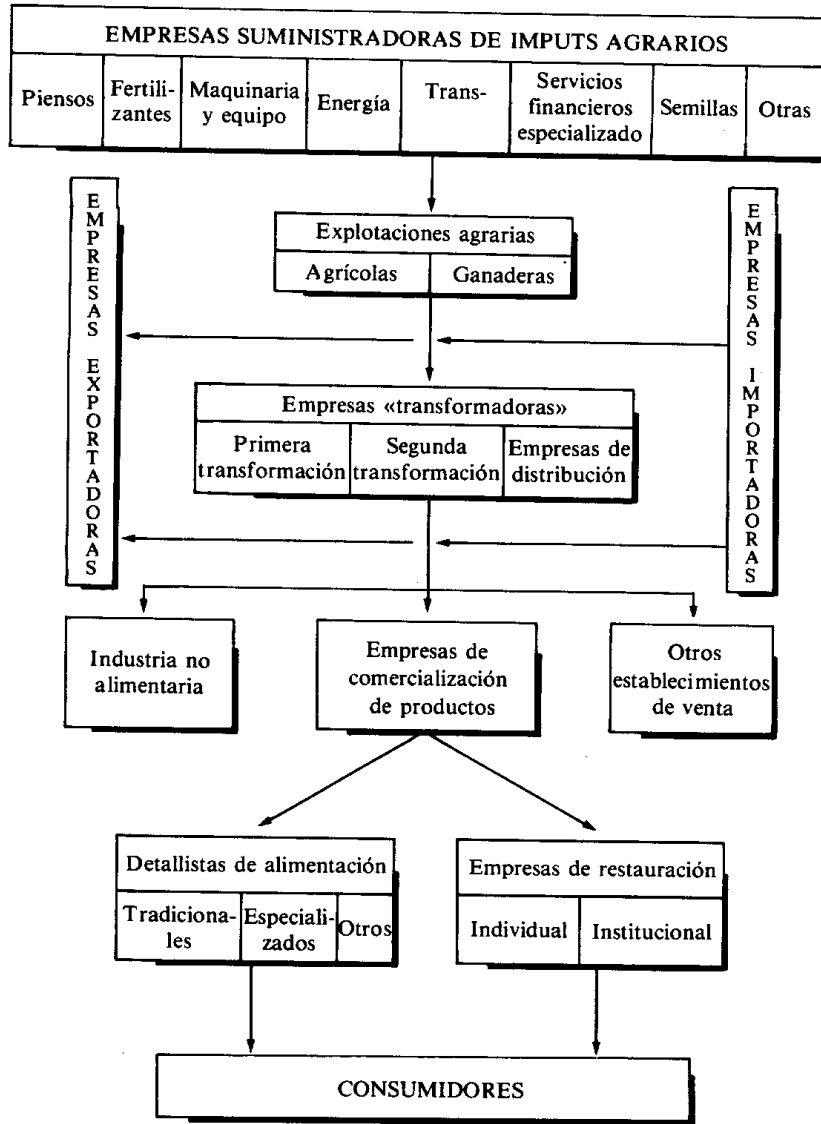
Por tanto, a la hora de estudiar el concepto y la amplitud del término marketing agroalimentario debemos fijar previamente nuestra atención en dos importantes aspectos: la delimitación de lo que se entiende por sistema agroalimentario y el lugar ocupado por el marketing en el desarrollo de objetivos y gestión del sistema.

Quizá conviene comenzar refiriéndonos al sistema agroalimentario como una parte de otro sistema de mayor nivel en él se inserta: el «sistema agroindustrial», punto obligado de referencia de cualquier estudio sobre este sector económico.

El sistema agroindustrial está compuesto no sólo por las empresas de producción agraria y las que comercian y transforman los productos agrarios, sino también por aquellas que proporcionan los inputs, tanto físicos como servicios, necesarios para que la producción agraria pueda llevarse a cabo (Figura 2). El

Figura n.º 2

EL SISTEMA AGROINDUSTRIAL



U.S.D.A. ha definido muy concretamente las actividades que deben incluirse bajo el epígrafe de agroindustria (U.S.D.A., 1974), igualmente pueden consultarse algunos estudios realizados en nuestro país sobre este importante concepto (Juan I. Fenollar, 1978, B.C.A., 1983).

El sistema al que nos referimos, el agroalimentario, se ocupa únicamente de aquellos productos del sistema agroindustrial destinados a la alimentación humana. Algunos autores prefieren excluir del término agroalimentario a todos aquellos productos destinados a la alimentación animal; de la misma forma, otros excluyen a los productos del sector pesquero o provenientes de la acuicultura aunque claramente tengan un fin alimentario. En este sentido consideramos que los primeros deben tratarse como agroalimentarios, aunque su aspecto nutricional haga referencia directamente a la ganadería (lo mismo podría decirse respecto a la agricultura con las semillas o a la ganadería con respecto a los broilers y ganadería selecta). Deberían ser consideradas como explotaciones de primer y segundo nivel, de igual forma que distinguimos empresas de primera y segunda transformación. Es decir, como partes integrantes del proceso de creación del producto alimentario. Por otra parte, en algunas producciones sería complejo separar uno y otro destino al ser las mismas empresas las que elaboran, por ejemplo, los piensos y el aceite de soja o de maíz destinado a la alimentación humana. La matriz «producto-mercado» del sector agrícola, utilizando la terminología de estrategia empresarial, sintetiza claramente el ámbito de desarrollo de nuestro estudio (Figura 3).

Por una parte habrá que distinguir aquellas producciones agrarias directamente destinadas a los mercados finales de consumo, de las destinadas a la industria agroalimentaria de «transformación» —en sentido amplio— que realizará una alteración sustancial del producto original, con el fin de que el *output* final se adapte a las necesidades y deseos del consumidor al que va destinado. Cada uno de éstos «sistemas verticales de marketing» plantean una problemática diferente. Por último, el capítulo «industrial» recoge producciones destinadas a aspectos no alimentarios, estrechamente relacionados con los sectores químico y farmacéutico. La industria agroalimentaria ha comenzado a desarrollar una

Figura n.º 3

MATRIZ PRODUCTO-MERCADO EN EL SECTOR AGRICOLA

		Productos agrícolas					
		Productos frescos		Destinados a la industria de transformación			
		Perecederos	No perecederos	Agroalimentarios (*)		Alimentación del ganado	Industrial
				P	S		
MERCADOS	Local						
	Regional						
	Nacional						
	Internacional						

(*) P = Primaria, se refiere a una pequeña transformación, la suficiente para hacer llegar el producto a los distintos mercados.

(*) S = Secundaria, indica una transformación más compleja.

Los cruces indican, *a priori*, los mercados que pueden pensarse para los diferentes productos según sus características. Sólo se han considerado las producciones dirigidas al mercado y, por tanto, se ha excluido el autoconsumo; aunque éste también puede considerarse dentro de la estrategia de marketing.

estrategia que se orienta a desconectar su mercado de la demanda de alimentos para dirigirse a la producción de bienes intermedios no alimentarios como método para salir de un mercado con débil crecimiento (O.C.D.E., 1980).

Con respecto al sector de la pesca-acuicultura, aunque puede asimilarse a producción agraria, mantiene peculiaridades que aconsejan un tratamiento separado.

Desde un punto de vista general existen condicionantes, tanto de carácter interno como externo, que afectan de manera significativa a todo el sector agroalimentario; por otra parte, existe una fuerte interrelación entre las diversas actividades que se suce-

den a lo largo de la cadena, de forma que las decisiones tomadas en una de las etapas condiciona de manera importante el funcionamiento comercial del resto. La complejidad de este canal de marketing varía en función del número o tipo de empresas que intervienen a lo largo del mismo.

Shaffer (1980) define al sistema agroalimentario como un mecanismo en el que se realiza la «articulación de preferencias» de las empresas en la búsqueda de oportunidades de mercado, de las economías domésticas como transmisores de información e influencias y de las políticas gubernamentales. Es en el sistema agroalimentario a través del que las «preferencias» de los grupos económicos intervinientes se expresan y se desarrollan. Sin embargo, en el propio sistema es posible encontrar barreras o inexistencia de instituciones que dificulten o impidan una efectiva articulación de preferencias. La coordinación e integración vertical es un problema especial de esta articulación de preferencias.

El sistema agroalimentario no es sólo un concepto que interese a los gobiernos en sus actuaciones de política alimentaria, poniendo el acento en las interdependencias existentes no sólo en el seno del sector agroalimentario, sino también entre éste y el resto de la economía (O.C.D.E., 1981); interesa también a las empresas que forman parte activa de este sistema a la hora de realizar sus estrategias competitivas tanto en sentido vertical como horizontal con respecto a sus empresas competidoras; por último, también a los consumidores con objeto de identificar las verdaderas relaciones de control físico y de la información generada. En este sistema operan en conflicto o en cooperación con los organismos públicos, cooperativas, grupos integrados, etc.

La estructura y el comportamiento del sistema agroalimentario ha cambiado en las últimas décadas debido fundamentalmente a cambios en los mercados de materias primas y de productos acabados, hábitos de los consumidores, tecnologías de producción y distribución, y de manera significativa debido a la inestabilidad general del entorno económico. El conocimiento de los cambios operados en el sistema agroalimentario pasa por el estudio de los procesos de crecimiento de las empresas, procesos de integración vertical, que nos acerquen al nuevo reparto de fuerzas y responsabilidades en el sistema; el estudio de las conexiones

interempresariales y pertenencia a organizaciones se convierte en factor clave de la explicación.

Para Marion (1979) los aspectos más significativos del cambio en las últimas décadas han sido los siguientes:

- Por lo que respecta a las empresas de transformación se ha producido: *a)* una disminución de su número; *b)* un aumento de la concentración; *c)* un aumento sustancial en la formación de conglomerados; *d)* mayor número de adquisiciones realizadas por las grandes empresas; *e)* aumento en los esfuerzos de diferenciación de los productos por parte de las grandes empresas; *f)* distinto ritmo de crecimiento de los beneficios entre las grandes empresas por una parte y las pequeñas y medianas por otra.
- En cuanto a las empresas de distribución alimentaria hay que añadir a lo señalado por Marion que este sector también ha experimentado un fuerte proceso de concentración que ha aumentado sensiblemente su poder de negociación en el canal de marketing frente a las empresas de transformación; al mismo tiempo, las grandes cadenas han pasado a operar en un número mayor de mercados como parte de su estrategia de crecimiento y disminución de riesgos.

Podríamos sintetizar señalando que el sistema agroalimentario ha pasado a definirse como de estructura oligopolística y en algunos casos monopolístico. Este cambio se ha visto reforzado por la creciente inestabilidad de los mercados, sobre todo durante la última década, que ha dado lugar a una búsqueda generalizada por parte de las grandes empresas de una posición dominante en los mercados que proporcione una estabilidad en sus resultados futuros. Este proceso de fusiones y absorciones que se ha desencadenado responde, en cada caso, a objetivos diferentes en función de la posición ocupada por cada empresa (Rosa, 1985): cambios en las estrategias de distribución, diversificación de actividades (Beatrice Foods), penetración en nuevas áreas geográficas (Nestlé), introducción de productos complementarios para rentabilizar canales (Campbell), etc.

Sobre todo en épocas de crisis económica el sector agroalimentario ha polarizado gran parte de la atención de los grandes holdings y conglomerados internacionales. La alimentación, como señala Maslow, es la primera necesidad del hombre y por este carácter podemos considerar que la demanda está asegurada, naturalmente en términos generales. No es extraño que la industria agroalimentaria en conjunto apenas haya estado involucrada en situaciones de intensa crisis. Aunque también hay que tener en cuenta que la rentabilidad de la industria agroalimentaria está experimentando una tendencia descendente como ya apuntaba Ashby (1978) paralelamente al descenso del valor añadido bruto aportado con respecto al observado en el sistema económico (Titos Moreno y De Haro Giménez, 1980).

A medida que aumenta la renta de la población el montante del gasto en alimentación tiende a perder importancia en términos relativos (nos referimos específicamente al consumo en el hogar), lo que restringe la expansión del sector agroalimentario, que experimenta crecimientos inferiores a los demás sectores económicos cuando se produce ese crecimiento de las rentas (Ruiz Vega, 1986). Recientemente ha aparecido un nuevo fenómeno puesto de manifiesto por el presidente de la F.I.A.B., el extraordinario desarrollo del mercado de bienes de consumo con una continua aparición de nuevos productos de comodidad o de ocio propicia una mayor atracción del presupuesto familiar hacia los sectores donde existe mayor motivación y más «interesantes» oportunidades de gasto. El resultado ha sido que, incluso sin crecimientos de la renta, el porcentaje dedicado a alimentación disminuye, lo que sin duda nos da a entender la sostenida y profunda modernización que está sufriendo la estructura del gasto.

La innovación y la búsqueda de ganancias en la productividad se convierten en inevitables vías de salida a esta situación por parte de las empresas exclusivamente agroalimentarias. Otras empresas han preferido diversificar hacia sectores no agroalimentarios para salir de estas graves limitaciones. La innovación ha sido una de los motores del crecimiento de algunos sectores agroalimentarios que, siguiendo la dinámica antes apuntada, ha propiciado un trasvase de las cuotas de participación en los gastos de alimentación familiares y de las empresas de restauración hacia

aquellos epígrafes alimentarios donde mayores innovaciones se han producido.

Los bajos márgenes medios con los que es necesario trabajar en los productos alimentarios han conducido a que los grandes establecimientos de venta dediquen, en términos relativos, una menor atención a esta sección. Los márgenes de los establecimientos de alimentación son menores que la media del sector minorista. La superficie dedicada a secciones con elasticidades-renta más altas componen lo que podríamos denominar en términos de estrategia «productos estrella» en contraposición a los «vaca lechera» que correspondería a la sección de alimentación.

III. EL MARKETING AGROALIMENTARIO

III.1. *Determinantes de la función de marketing*

Los conceptos y principios de la dirección comercial son los mismos para cualquier tipo de empresa; la labor de la dirección de una empresa agroalimentaria consistirá en saber adecuar y aplicar los principios básicos de gestión comercial a este tipo de empresas. Es en este último aspecto donde reside la complejidad de su dirección; el riesgo y la incertidumbre están más presentes en la industria agroalimentaria que en otros sectores. Ello ha dado lugar a una acusada centralización de las decisiones y el control de las actividades realizadas por otras empresas corriente arriba o corriente abajo, buscando la integración de las funciones de producción, distribución y transformación como forma de optimizar el proceso total y obtener de esta forma mejores resultados.

Los procesos de integración vertical y centralización de la toma de decisiones han conducido en algunos mercados a la escasez de informaciones o bien a la aparición de informaciones sesgadas que dificultan aún más la dirección de estas empresas. Ha disminuido el papel de los mercados de físicos de productos agrarios de forma paralela al aumento de la negociación privada entre las partes. La creación de información antes generada en los mercados centrales y lonjas de contratación se ha reducido. El acceso a esta información está condicionada por el tamaño de la empresa, de

forma que sólo las grandes empresas que se mueven en mercados internacionales controlando el canal de marketing disponen de información suficiente sobre las condiciones que definen su comportamiento.

Pero no sólo los mercados de productos agroalimentarios de carácter básico son fuente de incertidumbre, la capacidad para predecir las actuaciones gubernamentales se ha convertido en una variable importante en la toma de decisiones de las empresas agroalimentarias (Seevers, 1976). El comercio de productos alimentarios cada vez está más afectado por decisiones políticas, tanto en el ámbito interno de un país como en el internacional.

Muchas de las empresas que necesitan acudir a los mercados internacionales deben soportar una incertidumbre adicional debido al carácter en muchos casos residual de los mismos; de forma que pequeños cambios alteran sensiblemente los precios.

La dependencia climática junto con la naturaleza cíclica de la producción de productos básicos agrarios originan una mayor incertidumbre sobre los precios y consecuentemente sobre las previsiones de ingresos y costes de estas empresas. Desde que se origina un aumento de los precios de un producto hasta que la explotación agraria es capaz de «satisfacer» ese cambio de la demanda es necesario que transcurra un margen de tiempo, en algunas producciones más de un año, el suficiente para obtener una nueva producción. Este carácter estacional de la producción agraria debe compaginarse con la exigencia de los mercados de consumo de tener una oferta regular de productos transformados; si a ello unimos el carácter perecedero que caracteriza a muchos de estos productos se comprenderá la importancia especial que el proceso de toma de decisiones y la planificación tienen en la industria agroalimentaria. Los plazos, el tiempo, juega aquí un papel más importante que en el resto de los sectores industriales. La empresa agroalimentaria no puede ralentizar su funcionamiento como consecuencia de dichos plazos, sino que debe operar ofertando de manera continuada sus productos, gama, composición, distribución, etc., cumpliendo de esta forma un papel regulador de los mercados agrarios y alimentarios.

La empresa agroalimentaria de transformación o de distribución debe contactar con un alto número de productores, lo que

hace más complejo su abastecimiento. La diferente localización de productores, industria de primera transformación, industria de segunda transformación, revela la importancia de las políticas de marketing como mecanismo de conexión de ambos mercados.

Estos condicionantes externos afectan de manera importante a los resultados empresariales. Los factores ambientales o climáticos, los cambios sociales y demográficos tienen una incidencia particular en este sector; por otra parte, las políticas agrarias gubernamentales o regionales restringen el ámbito decisional. Gran parte de lo que podríamos denominar decisiones estratégicas de carácter comercial se toman fuera de la empresa y con planteamientos no estrictamente empresariales.

Todas estas características que rodean la gestión de las empresas agroalimentarias conducen a una aplicación singular de los principios de dirección comercial y condicionan en gran medida el perfil de las personas con responsabilidades de decisión en las mismas.

III.2. *Aproximaciones al marketing agroalimentario*

El sistema agroalimentario como mecanismo de articulación de preferencias de los agentes económicos intervinientes recoge en su seno una variedad de subestructuras y comportamientos de los que el marketing no es ajeno. Puede afirmarse que «el marketing agroalimentario es de carácter multiforme» (Yon, 1976), tanto desde el punto de vista institucional como con respecto a la categoría de los productos relacionados. Tradicionalmente se han considerado dos aproximaciones al marketing agroalimentario (Bateman, 1976), por una parte, una aproximación empresarial, y por otra, una aproximación política centrada en el papel del estado como regulador de precios y mercados y como garante de un marketing societario en consonancia con lo que se ha venido en denominar «sociedad posindustrial» vigente en los países de economías más desarrolladas (Lambin, 1981, págs. 38-44).

La razón por la que el marketing agroalimentario empresarial ha centrado pocos esfuerzos de investigación en contraposición al político ha radicado en las limitaciones que coartan la apli-

cación del marketing por parte de las empresas. Sin embargo, el enorme impulso que se observa en el papel de las empresas de transformación y distribución del sistema agroalimentario desde principios de los setenta parece haber cambiado el panorama. Más de las tres cuartas partes de la producción agraria pasa por estas empresas. Aún cuando, en general, las empresas agrarias y las de primera transformación, debido al papel activo de los Gobiernos en los mercados de productos agrarios, no han podido desarrollar efectivamente un marketing propio, las empresas de segunda transformación y las de distribución si necesitan aplicarlo para competir en los mercados abiertos, sobre todo de productos de consumo, en los que actúan.

La intervención de los Gobiernos como oferentes de servicios, como reguladores o, algunas veces, como agentes monopolistas, ha suplido la decisión empresarial de un gran sector del sistema agroalimentario que ha conducido a una concentración del marketing en la logística como problema más importante a resolver. A este respecto, Bernard Yon (1979, pág. 39) afirma que «el marketing agroalimentario está fundado sobre el análisis económico de las estructuras industriales de los mercados, de las jerarquías y de los derechos de propiedad. Se está muy lejos del marketing de las "Ecoles de Business" que tratan de la conducta de la empresa en los mercados.

El marketing tal y como se concibe en los países occidentales, sólo es posible desarrollarlo plenamente en un ambiente de libertad de mercado, al menos la suficiente como para que este funcione como mecanismo de asignación de recursos. Hoy en día existe una tendencia generalizada a dar más peso al mercado evitando situaciones paternalistas como las que hasta ahora hemos venido arrastrando.

En suma, consideramos que se ha prestado poca atención a este importante capítulo de la dirección de empresas agroalimentarias que es el marketing y, sobre todo, a las actividades que siguen a la etapa de producción agraria (transformación, distribución y restauración). Si podemos encontrar abundantes trabajos sobre márgenes de comercialización, organizaciones de mercado como cooperativas y comités de gestión y planificación de la producción que proporcionan una visión parcial del sistema comple-

jo en el que se desarrolla hoy en día la competencia en los mercados. Como desmotraremos más adelante, los mercados alimentarios marcan hoy en día la pauta del comportamiento empresarial en sectores muy competitivos. Encontrar un hueco en el mercado es un objetivo que precisa el desarrollo de estrategias producto-mercado bien definidas y contrastadas. Creación y planificación de nuevos productos, políticas de marcas, de comunicación, diseño de canales y negociación entre agentes, políticas de precios, etc., son temas básicos que explican la posición de una empresa en el mercado y nos ayudan a conocer la dinámica de la estructura del sistema agroalimentario en el que se desenvuelve. De estos aspectos nos ocuparemos seguidamente.

IV. TRANSFORMACION, DISTRIBUCION, RESTAURACION

Handy y Padberg (1971) aplicaron el paradigma de la organización industrial al complejo agroalimentario transformación-distribución con objeto de establecer una clara tipología estructura-comportamiento entre estas empresas. Según los autores, la configuración oligopolística del mercado agroalimentario da lugar a la aparición de un pequeño grupo de empresas con una alta cuota de mercado y un gran número de pequeñas empresas cada una con una pequeña cuota de mercado.

En general, las grandes empresas transformadoras presentan una alta diversificación en sus ramas de actividad; cuentan con productos marquistas fuertemente apoyados por políticas de innovación y mejoras tecnologías y por grandes inversiones en publicidad. Sus economías de escala no sólo buscan una dimensión óptima de sus equipos productivos, sino que, cada vez más, están relacionadas con un determinado tipo de estrategias de marketing-mix sólo desarrollables a partir de un nivel de cuota de mercado. Asegurarse esta mínima cuota de mercado es un requisito necesario para competir en estos sectores.

La penetración de estas empresas en condiciones de igualdad con las existentes en mercados más pequeños modifica sustancialmente el papel que pueden jugar estas últimas para productos de características similares. Frente a las empresas oligopolísticas, las

pequeñas empresas tienen una menor capacidad para posicionar sus marcas en el mercado, en cambio, su dimensión no impide la adecuación de las economías de escala del sistema de producción, ni tampoco parece representar dificultades insalvables para innovar, como han puesto de manifiesto la mayor parte de los estudios sobre esta función en las P.Y.M.E. (Bello Acebrón *et al*, 1983). Aunque, como demuestra Nyström (1985), en el mercado agroalimentario suizo, las grandes empresas obtienen mayores éxitos que las pequeñas en sus esfuerzos de desarrollo de producto, tanto desde el punto de vista tecnológico, como con respecto al nivel de ventas y resultados económicos conseguidos.

Esta limitación para situar un producto en el mercado con el necesario apoyo publicitario y promocional ha conducido a las pequeñas empresas a realizar sus mayores esfuerzos en la función de producción y dejando a las empresas de distribución, con fuerte implantación en el mercado y con marcas propias, la función de creación de imagen e impulso del producto. Este reparto de la actividad de marketing, generalmente, ha conducido a un énfasis de la P.Y.M.E. en la consecución de una mayor eficiencia física y en la competencia centrada en el precio y, por tanto, en la negociación de primas y descuentos con los distribuidores.

La experiencia española no hace más que corroborar esta tesis. Existe un alto porcentaje de empresas alimentarias de reducida dimensión, la mayor parte circunscritas a un estrecho marco geográfico de mercado, sin una estrategia claramente definida, «en manos de distribuidores exclusivistas», utilizando el precio como única estrategia comercial «en detrimento, incluso, de la calidad de sus productos» (Alvarez, 1983).

Esta tendencia se agudiza en la medida en que los mercados agroalimentarios se aproximan a su saturación; la competencia aumenta generando mayores inversiones en publicidad y promoción y un proceso de fusiones y absorciones como única vía para conseguir una mayor cuota de mercado. Las P.Y.M.E. que pasan a la órbita de estas grandes organizaciones también aumentan, significativamente, este tipo de inversiones abriendo el ámbito de sus estrategias hacia un mayor desarrollo físico y comunicacional del producto y utilizando políticas de distribución apropiadas para llegar a segmentos de mercado específicos.

La naturaleza de las variables de decisión de la función de marketing definen la escala necesaria para la introducción con éxito de un nuevo producto y para la obtención de un poder de mercado que redunde en resultados económicos mejores. Este hecho es utilizado por las empresas oligopolísticas para crear barreras de entrada a otros competidores potenciales. La publicidad intensiva, el control del canal de distribución, la diferenciación de productos, así como el traslado de las economías observadas en las «curvas de experiencia» de las grandes empresas a los precios de venta son, frecuentemente, utilizadas para impedir la entrada de otras empresas de menor tamaño. La importancia estratégica que adquiere la publicidad en el marco de las pautas de comportamiento del consumidor no hace más que apoyar este hecho (Padberg y Westgren, 1979).

Por lo que se refiere a las empresas de distribución alimentaria, en los países con mercados más desarrollados, han sufrido un proceso de fuerte concentración, tanto a nivel mayorista como minorista. Los índices de concentración, bien por número de establecimientos o por organizaciones, nos indican que cada vez son más altos los niveles que se alcanzan (Figura IV). Algunos autores, como Mordue (1983) y Burns (1983), han analizado este proceso de concentración en el sistema agroalimentario destacando que, con carácter general, es superior al experimentado por el conjunto del sector manufacturero.

El descenso del número de puntos de venta, como consecuencia de la introducción de la gran superficie y del régimen de auto-servicio, ha sido a costa, fundamentalmente, de tiendas con métodos de venta tradicional y de carácter independiente. La mayor competencia en los mercados fuerza a las empresas a desarrollar políticas de integración horizontal y vertical que den lugar a mayores economías de escala, particularmente en aprovisionamiento y transporte. El aumento de los costes de distribución ha propiciado un movimiento hacia grandes y pocos almacenes, concentrando la oferta de servicios de distribución, tanto en la administración como en la gestión operativa.

Pero en la distribución moderna, al igual que en la fase de transformación, la consecución de economías de escala a través del tamaño del establecimiento de venta, no puede ser considera-

Cuadro n.º 4

CONCENTRACION DE LA DISTRIBUCION ALIMENTARIA POR ORGANIZACIONES, AÑO 1982 (GRUPOS, CADENAS, AGRUPACIONES) SEGUN CIFRA DE VENTAS

	Las cinco primeras organizaciones (%)	Las diez primeras organizaciones (%)
Francia	48,6	75,1
Alemania	48,6	75,2
Gran Bretaña	44,7	58
Bélgica	—	64,4
Holanda	50,6	73,5
Italia	—	46,9

Fuente: Panorama Nielsen.

CONCENTRACION DE LA CIFRA DE VENTAS DE ALIMENTACION GENERAL POR ESTABLECIMIENTOS, AÑO 1982

	Ventas según porcentaje de establecimientos		
	2%	5%	10%
Francia	59	73	81
Alemania	28	42	56
Gran Bretaña	48	65	75
Bélgica	53	68	79
Holanda	17	32	48
Italia	34	43	50
España	54	60	65

Fuente: Panorama Nielsen.

do por sí mismo tan relevante como la pertenencia a las grandes organizaciones que conferirán a la empresa la capacidad de negociación y gestión que de forma independiente no conseguiría. Una empresa de distribución, aunque tenga sólo una pequeña cuota de mercado, puede acceder a privilegios oligopolísticos propios de la central de compras a la que pertenezca.

Las cadenas voluntarias, cooperativas de minoristas, cadenas franquiciadas, sucursalistas, grupos de compra, no sólo son capaces de crear un poder de negociación propio frente a las grandes empresas de transformación alimentarias, sino que aportan

las bases para desarrollar políticas de merchandising y apoyar marcas propias que sólo las grandes organizaciones de distribución podían poner en práctica.

El poder negociador del sector minorista se asocia con la alta concentración empresarial, en relación a la registrada en el sector transformador y, también, con la mayor flexibilidad en la utilización de sus recursos, de forma que la empresa manufacturera se vuelva más dependiente de la distribución, en contraposición a lo que hasta hace una década era la situación general. Las organizaciones minoristas, bien a través de su mayor radio de acción, de la utilización de marcas propias o a su cada vez mayor poder de atracción de venta, se ven menos condicionadas por cada una de las empresas de transformación en particular.

El carácter oligopólico de la distribución alimentaria conduce a los establecimientos independientes a un proceso de integración o bien a su desaparición, quizás relentizada por el carácter social y de subsistencia que estas empresas marginales puedan tener. Nos encontramos, pues, ante un modelo dual de desarrollo de la distribución (Casares 1982).

El gran dinamismo que anima al sector de distribución y que ha dado lugar a este importante proceso de integración que se ha llevado a cabo en países como Alemania, Francia, U.S.A., etc., y que hoy se observa en mercado menos desarrollados, hará desaparecer en el futuro la distinción entre mayoristas y minoristas a través de la concentración de funciones y un mayor control del canal de distribución (Dawson 1982, pág. 212). Cada vez en mayor medida, transformadores y organizaciones minoristas mantienen unas relaciones comerciales más directas, excluyendo, por tanto, a las empresas mayoristas propiamente dichas de su tradicional función de intermediación. En el Reino Unido, más del 70% de los productos vendidos por los minoristas de alimentación se obtienen directamente de las empresas de transformación (Burns 1983).

El modelo de competencia en el canal no sólo debe considerar las relaciones entre empresas de transformación y distribuidores, sino que también deberá abarcar las que se establecen entre distribuidores y productores agrarios, tanto por lo que se refiere al poder de negociación como a las implicaciones que las nue-

vas formas de distribución tienen tanto en el grado de atracción sobre el consumidor de los productos alimentarios —mayores y mejores servicios incorporados— y en los costes implícitos que traen consigo —envasado y presentación, además de las pérdidas por deterioro, sobre todo en perecederos—.

Particularmente, hoy en día, existe una clara tendencia en los países desarrollados a conceder al supermercado un papel relevante en un urbanismo comercial renovado que tiende a acercar de nuevo a los ciudadanos y establecimientos al interior de las ciudades. Aparecen estas superficies como captadoras de la compra diaria o habitual, aunque, naturalmente, más concentrada.

La sección de productos frescos, dentro de la gama de alimentarios, pasa a ser una de las más importantes del supermercado, apoyada en hábitos de consumo donde lo fresco y natural vuelven a primar. Es para los productos menos transformados para los que los productores agrarios mantienen una relación más estrecha con estas cadenas de supermercados; apartándose, como señala Sturgess (1984), del proceso de integración vertical dominante con las empresas de transformación. Esta relación en el canal plantea requisitos de calidades, precios, cantidades y, por tanto, tecnologías y capital, singulares entre ambos agentes económicos. Incluso, como demuestra Barker (1981) para las explotaciones agrarias inglesas, la dirección de marketing, propiamente dicha, tiene una mayor relevancia y está más extendida su práctica en aquellas que mantienen un contacto más estrecho con el mercado final, al contrario de los que utilizan canales tradicionales.

Sin embargo, en general, la dirección de marketing tiene una limitada importancia en la toma de decisiones de los empresarios agrarios individuales, entre los que existe un gran desconocimiento de lo que significa y las posibilidades que su práctica les brinda. El papel que juega el Estado como condicionante básico de las reglas de juego de la competencia y como agente activo en los mercados, junto con la transferencia decisonal hacia las empresas, generalmente de transformación, que trae consigo el amplio proceso de integración vertical, marginan y relegan al empresario agrario al papel de mero agente de producción. Por otra parte, la concentración de las tareas de dirección del trabajo de la explotación, venta, negociación, control de costes, etc., en una sola persona

o en un contexto familiar condicionan un desarrollo suficiente de la dirección de marketing que requiere un tratamiento más «empresarial» de su actividad.

IV.1. *Restauración*

El sistema agroalimentario no concluye en el consumidor que acude a los establecimientos minoristas del canal de distribución, sino que, cada vez más, cobra mayor importancia la figura del establecimiento de restauración como agente económico que satisface el aumento de demanda de servicios de marketing por parte del público. Queda configurada de esta forma una división de tareas y responsabilidades a lo largo del canal que se reparten entre el conjunto de empresas agroalimentarias intervinientes. A medida que aumenta esta demanda de servicios de marketing se observa, claramente, que los dos últimos sectores que intervienen —minoristas y establecimientos de restauración— compiten por el presupuesto de alimentación de los consumidores. La estructura de mercado de las empresas de distribución alimentarias debe ampliarse para recoger a estas empresas de restauración y observar su comportamiento competitivo.

A medio y largo plazo, la tendencia de los consumidores a comer fuera de casa parece no ponerse en duda por los especialistas en distribución alimentaria (Bloom 1978). Todos los análisis de consumo alimentario en los países industrializados pronostican una tendencia creciente en la utilización de la restauración, en detrimento del consumo en el hogar. Las cifras son, ya de por sí, bastante significativas: Francia 15% (1982), Gran Bretaña 20% (1980) y Estados Unidos 35%.

La desviación del gasto que originará no sólo debe tenerse en cuenta por las empresas de transformación con objeto de redefinir en un futuro sus mercados de destino, sino también, por las empresas de distribución minoristas que ya no van a tener que competir exclusivamente con otras fórmulas comerciales alternativas —grandes almacenes, supermercados, etc.— sino también con las empresas de restauración. Sin embargo, esto no tiene que significar una pérdida de mercado para las empresas de distribu-

ción minoristas siempre y cuando diversifiquen sus actividades en esta nueva dirección, del mismo modo que las empresas de distribución contractuales y corporativas suelen operar con establecimientos minoristas y mayoristas de distinto tipo con objeto de captar las oportunidades de mercado de el area geográfica en la que actúan. Otra alternativa es la integración dentro de sus establecimientos de esta actividad de restauración; venta de comidas rápidas que pueden ser consumidas en el propio establecimiento.

La integración, dentro de la empresa agroalimentaria, de la actividad de restauración ha sido la estrategia seguida en los Estados Unidos, Inglaterra y, en parte, Francia. De las once mayores empresas de restauración, nueve pertenecen a importantes empresas agroalimentarias. Dos razones básicas se han esgrimido para ello: por una parte, evitar la dependencia de las cadenas de restauración creando un mercado «cautivo» propio y, por otra, la rentabilidad de la restauración, a menudo muy superior al de las actividades industriales. Sin embargo, esta estrategia presenta serios riesgos: el mercado ya ha sido copado por las grandes empresas, el espacio que queda es pequeño, salvo para empresas innovadoras. La restauración moderna exige fuertes inversiones que pueden mitigarse, en parte, a través de la utilización de la franquicia como vía de desarrollo de una cadena propia.

Otra vía para acceder a este mercado consiste en adaptarse a la demanda de las cadenas que los poseen: fabricando nuevos productos, modificando los canales de distribución, nuevas formas de presentación, etc. Aunque esta estrategia no necesita inmobilizaciones tan fuertes como la estrategia de diversificación, tiene el inconveniente de la diferencia de dimensión y de poder de negociación que tienen estas grandes cadenas de restauración con respecto a suministradores nacionales, generalmente de mediano y pequeño tamaño, y con suficientes alternativas para proveerse de otras empresas.

La restauración es, cada vez más, un importante mercado a tener en cuenta en el estudio del marketing de las empresas agroalimentarias y del sistema en el que se insertan como ya se han encargado de señalar algunos estudios (Filser, 1982; Mosse, 1982; Peinado García, 1985).

V. PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO

A nuestro entender, dos aspectos deben ser destacados que condicionarán toda actuación empresarial en los mercados agroalimentarios:

- A) Por el lado de la estructura, la aceleración de los procesos de concentración empresarial.
- B) Por el lado de la conducta, la tendencia a una mayor diferenciación de los mercados debe ser seguido por la empresa a través de la adaptación de las políticas de marketing a los segmentos específicos en los que pueda detentar una posición estable.

En cuanto al primer punto, el sector agroalimentario presenta en casi todos los países una amplia dispersión empresarial con un alto número de pequeñas y medianas empresas compitiendo con grandes empresas nacionales e internacionales. La gran atomización de la industria alimentaria española ha sido destacada por diversos estudios (Caldentey, 1985; Fernández Navarrete y Ruesca Benito, 1984; Jordana, 1983; Cantillón, 1985; entre otros); sin embargo, al igual que sucede en los demás países europeos, se está experimentando una fuerte reestructuración (Comisión de las Comunidades Europeas, 1982) de forma que la heterogeneidad del sector se reducirá, previsiblemente, más en el futuro:

- La dimensión óptima de producción y marketing no ha dejado de crecer (Yon, 1985, pág. 44), lo que dificultará la supervivencia de las empresas que no avancen en este sentido. Sólo en aquellos sectores o productos que admitan una tecnología poco sofisticada y conocida seguirán manteniendo su estructura.
 - El ritmo de concentraciones seguirá en el futuro tanto en las grandes como en las medianas y pequeñas empresas, quizás más lento en estas últimas, debido al carácter familiar que normalmente presentan.
 - La innovación tecnológica, ya hoy de por sí considerable, tiende a desarrollarse de forma acelerada en el futuro. La adopción por parte de la industria alimentaria de
-

tecnologías utilizadas en otros sectores han traído consigo no sólo la automatización de los procedimientos de elaboración, sino también, una aceleración de los ritmos de producción con el consiguiente aumento de las capacidades instaladas. Tanto en la fabricación como en la comercialización las innovaciones en los procesos conducen a la mecanización y a una mayor intensidad de capital y, por tanto, a una consolidación de la industria al traer consigo economías de escala y una curva de experiencia significativas (Porter, 1982, pág. 217).

En los mercados «muros», como casi todo los alimentarios, con presencia de empresas bien organizadas, la adopción de nuevas técnicas de producción y marketing cobra una especial relevancia. Debemos destacar al respecto el papel de la segmentación de mercados como eje de la política de estas empresas.

La consecución de una mayor eficiencia en los esfuerzos de marketing pasa por la identificación de los mercados objetivo a través de la segmentación y del estudio de los comportamientos específicos de compra y consumo. El peso concedido a los aspectos nutricionales, la búsqueda del «placer gastronómico» y la predisposición con respecto a la facilidad de conservación, preparación y consumo, varía en cada segmento y marca el camino a seguir en las políticas de marketing agroalimentario.

La lenta evolución de los hábitos alimentarios ha dado pie a algunos tratadistas para poner en tela de juicio la oportunidad de la segmentación de mercados en el campo alimentario (Yon 1976, pág. 70). Hoy en día, sin embargo, se considera que tanto los cambios tecnológicos como sociales nos conducen a una creciente diferenciación de los mercados. Por una parte, la rápida evolución de la técnica tira del consumidor aunque, en última instancia, «el ritmo de adopción de las innovaciones (en materia alimentaria) depende del consumidor y no de la capacidad de I + D (Milhaud, 1983).

Actualmente se tiende a clasificar a los consumidores en «microsociedades» o estilos de vida como método más adecuado para explicar las pautas de comportamiento del consumidor. El acto de compra se convierte en un acto cultural que refleja la creciente

búsqueda de la singularización y la imagen diferenciada que queremos dar de nosotros mismos (Belay, 1985).

El consumo de productos alimentarios pasa a formar parte de cada estilo de vida. Cada uno de los «micromercados» así planteados, exigirá productos alimentarios específicos ofertados en el momento, lugar y forma precisos. La estrategia producto-mercado de las empresas alimentarias deberá definirse, por tanto, teniendo en cuenta las características propias de cada individuo y el modo de vida al que se supedita el consumo de productos alimentarios.

También, el comercio se enfrenta a la «era del posicionamiento», como señalan Blackwell y Talarzyk (1983), lo que implica una definición clara de los segmentos de mercado al que dirigirse y la práctica de un merchandising que se adapte sus propios estilos de vida. La incidencia de los nuevos estilos de vida sobre el comercio ha sido recientemente destacado por Casares (1986) como variable explicativa, junto con la crisis de oferta, del proceso de adaptación continua experimentada por el sector distributivo.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ COUCEIRO, A. (1983): «La dirección de marketing en la Industria alimentaria», *Marketing Actualidad*, 150: 57-59.
- ASHBY, A. W. (1978): «Britain's food manufacturing industry and its recent Economic development», *Journal of Agricultural Economics*, 213-224.
- BANCO DE CRÉDITO AGRICOLA (1983): «La industria agroalimentaria en España», Madrid, B.C.A.
- BARKER, J. W. (1981): «Marketing management and the farmer», *Journal of Agricultural Economics*, 355-363.
- BATEMAN, D. I. (1976): «Agricultural marketing: a review of the literature of marketing theory and of selected applications», *J.A.E.*, 27: 171-225.
- BELAY, J. (1985): «L'avenir de la distribution alimentaire a l'horizon 1990», *Revue Francaise du Marketing*, 102: 89-93.
- BELLO, L. *et al* (1983): «La innovación por nuevos productos en la pequeña y mediana empresa: una salida a la Crisis», *IV Coloquios sobre Temsa Empresariales*, Ceuta.
- BLACKWELL, R. D. & TALARZYK, W. W. (1983): «Life-Style retailing: competitive strategies for the 1980's», *Journal of Retailing*, 59, n.º 4.
- BURNS, J. A. (1983): «the U.K. food chain with particular reference to the interrelations between manufacturers and distributors», *J.A.E.*: 361-378.
-

- CALDENTEY ALBERT, P. (1985a): «El sistema agroalimentario en los países occidentales», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, 131: 167-186.
- CALDENTEY ALBERT, P. (1985b): «La dimensión y la concentración en la industria agroalimentaria española», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, 133: 57-83.
- CANTILLÓN, R. (1985): «La industria alimentaria española», *Distribución Actualidad*, 113: 75-90.
- CASARES, J. (1982): «Dualismo en el comercio interior. Alternativas futuras», *Información Comercial Española*, febrero.
- CASARES, J. (1986): «Algunas cuestiones actuales sobre la distribución comercial», *Boletín Económico de I.C.E.*, 2.032: 1.402-1.406.
- COMISION DES COMMUNAUTES EUROPÉENNES (1983): «La situation de l'agriculture dans la Communauté. Rapport 1982», Bruselas.
- DAWSON, J. A. (1982): «Commercial distribution in Europe», Londres, Croom-Helm.
- FERNÁNDEZ NAVARRETE, D. & RUESGA BENITO, S. (1984): «La industria alimentaria y su futuro inmediato en España», *Economía Industrial*, 235:59-77.
- FILSER, M. (1982): «Restauration moderne intégrée. Les opportunités de diversification des industries agroalimentaires», *Revue Francaise du Marketing*, 91: 37-48.
- HANDY, C. R. & PADBERG, D. I. (1971): «A model of competitive behavior in food industries», *American Journal of Agricultural Economics*, 53: 182-190.
- JORDANA, J. (1983): «La industria alimentaria española», *I Jornadas sobre la Industria Alimentaria Española*, Madrid.
- JUAN I FENOLLAR, R. (1978): «La formación de la agroindustria en España, 1960-1970», Madrid, M.A.P.A.
- LAMBIM, J. J. & PEETERS, R. (1981): «La Gestión de marketing de las empresas. I análisis», Madrid, *Biblioteca de Ciencias Empresariales, I.C.E.*
- MARION, B. W. (1979): «Government regulation of competition in the food industry», *A.J.A.E.*, 61: 178-187.
- MILHAUD, S. (1983): «Où va l'agroalimentaire?», *Prospective et Santé*, 25: 47-51.
- MORDUE, R. E. (1983): «The food sector in the context of the U.K. economy», en J. A. Buerns *et al*, *The food industry, economics and policies*, London, Heinemann.
- MOSSE, P. Y. (1982): «La restauration hors domicile: marché de transfert», *Revue Francaise du Marketing*, 91: 37-48.
- NYSTROM, H. (1985): «Product innovation in food processing. A swedish survey», *XIX Congreso Internacional de Economistas Agrarios*, Málaga.
- O.C.D.E. (1980): «Industries alimentaires. Innovation et structure industrielle», *L'observateur de l'O.C.D.E.*, 160.
- O.C.D.E. (1981): «la politique alimentaire», *París, O.C.D.E.*
- PADBERG, D. I. & WESTGREN, R. E. (1979): «Product competition and consumer behavior in the food industries», *A.J.A.E.*, 61: 620-625.
-

- PEINADO GARCÍA, M.^a LUISA (1985): «El consumo y la industria alimentaria en España», Madrid, Instituto de Estudios Agrarios, Pesqueros y Alimentarios, M.A.P.A.
- PORTER, M. E. (1982): «Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia», Mexico, C.E.C.S.A.
- ROSA, F. (1985): «Changing structure in the food industry impact on marketing performance: what choice for food policy?», *XIX Congreso Internacional de Economistas Agrarios*, Málaga.
- RUIZ VEGA, A. V. (1986): «La situación del consumo privado en España», *II Jornadas de Consumo*, Gijón.
- SEEVERS, GARY L. (1976): «Food policy: implications for the food industry», *A.J.A.E.*, 58: 270-276.
- SHAFFER, J. D. (1980): «Food system organization and performance: toward a conceptual Framework», *A.J.A.E.*, 62: 310-318.
- STURGESS, I. M. (1984): «Food retailing and agricultural adjustment», *J.A.E.*, 366-377.
- TITOS MORENO, A. & HARO GIMÉNEZ, T. (1980): «El complejo de producción agroalimentaria» en *La nueva agricultura española*, Papeles de Economía Española, 16, págs. 22-36.
- U.S.D.A. (1974): «Employment in agricultural and agribusiness occupations», *E.R.S.* 570.
- YON, BERNARD (1976): «Marketing agroalimentaire», París, Dalloz.
- YON, BERNARD (1979): «Les questions que se posent les économistes agricoles a propos du marketing», *Anales de la S.E.D.E.I.S.*, n.º 9.
- YON, BERNARD (1985): «L'adaptation du secteur agroalimentaire a l'évolution du marché», *Revue Francaise du Marketing*, 102: 43-48.

R E S U M E N

El Sistema Agroalimentario, como marco de referencia de los estudios sobre la evolución de la competencia en los mercados alimentarios, debe estar sometido a una constante actualización por parte de los investigadores y decisores empresariales. La búsqueda de una mejor explicación de la realidad de este sector en una economía más abierta nos conduce al estudio de aquellos sectores más próximos a los mercados finales: transformación-distribución-restauración.

El marketing como metodología de actuación de las empresas en los mercados pasa a ser, de esta forma, el punto fundamental de referencia. La ralentización del crecimiento de la demanda alimentaria, la aceleración del ritmo innovador, la necesidad de poner en práctica estrategias diferenciadas en función de los distintos segmentos de mercado, etc., constituyen, hoy en día, los retos a los que deben hacer frente este conjunto de empresas en sus futuras decisiones de marketing.

R E S U M E

Le Système Agroalimentaire comme cadre de référence des études sur l'évolution de la concurrence sur les marchés alimentaires doit être soumis à une actualisation du côté des investigateurs et des directeurs d'entreprises. La recherche d'une meilleure explication de la réalité de ce secteur dans une économie plus ouverte nous conduit à l'étude des secteurs plus proches aux marchés finals: transformation-distribution-restauration.

Le marketing comme méthodologie de conduite des entreprises dans les marchés passe ainsi à être le point fondamental de référence. Le ralentissement de la croissance de la demande alimentaire, l'accélération du rythme innovateur, le besoin de mettre en pratique des stratégies différenciées en fonction des différents segments du marché, etc..., constituent aujourd'hui les défis auxquels doit faire face cet ensemble d'entreprises dans ses décisions futures de marketing.

S U M M A R Y

The Agricultural Produce System, as a framework of reference for studies on the evolution of competition in the food markets, should be subjected to constant updating by researchers and business decision-makers. The search for a better explanation of the reality in this sector in a more open economy leads us to study those sectors that are nearest to the final markets: processing-distribution-restoration.

Marketing, as a methodology for business activities in markets, thus becomes the main point of reference. The slowing of growth in demand for food, the acceleration of innovations, the need to put strategies into practice that are differentiated according to the different sectors of the market, etc., nowadays constitute the remainder of what should be done to deal with all the businesses in this field with respect to their future marketing decisions.
