

AJUSTES ESTRATEGICOS DE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS (*)

Por
HANS-HARALD JAHN (**)

I. INTRODUCCION

I.1. *Ambito del trabajo*

La superproducción agraria, la creciente preocupación por los costes y el impacto en el comercio internacional de la Política Agraria Común (PAC) harán que la política de la CE deje de centrarse en la gestión de los recursos para avanzar hacia una política más orientada al mercado y que tenga en cuenta los deseos de los consumidores. En estas circunstancias, las empresas tendrán que reducir aún más los costes de gestión y producción, aunque para conseguir una buena posición en el mercado la «calidad del producto» y el «marketing» pasarán a convertirse en las cuestiones clave de la década.

Según la nueva orientación de la política de la CE para el sector agroalimentario, la agroindustria deberá aumentar su capacidad de adaptación a los cambios en los intereses y la demanda de los consumidores.

En este trabajo se describen brevemente algunas de las tendencias y los cambios fundamentales en la actitud del consumidor

(*) Este documento recoge las opiniones del autor, no necesariamente las del BEI.

(**) Economista. Dirección de Investigación del Banco Europeo de Inversiones. Luxemburgo.
– Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 157 (julio-septiembre 1991).

europeo, analizando más detenidamente la actual reorganización del sector de la distribución alimentaria. Este último sector constituye el vínculo fundamental entre la industria transformadora y los consumidores. Por consiguiente, los cambios en la actual estructura repercutirán directa y considerablemente en las oportunidades de ventas de las empresas productoras de alimentos. Se hace especial hincapié, sin embargo, en los factores que adquirirán mayor importancia bajo las condiciones del mercado único.

El estudio del impacto del mercado único se centra principalmente en los cambios y ajustes en el sector de la transformación secundaria, ya que este tipo de empresas está fundamentalmente orientado al consumo y tendrán que enfrentarse directamente a los cambios en las actitudes de los consumidores y a la reorganización del sector de la distribución.

Los ajustes en las empresas de transformación primaria (las que elaboran los productos agrarios hasta dejarlos listos para ser sometidos a transformación y fabricación) sólo se estudian cuando éstas resulten directamente afectadas.

Este trabajo destaca las estrategias generales de ajuste de las empresas alimentarias en cuanto a la producción y el marketing de los productos, ya que en estas áreas es posible conseguir una mayor flexibilidad. El análisis global de los cambios sectoriales dentro de la industria alimentaria de la CE está basado en la experiencia con clientes del BEI.

1.2. Los principales cambios del mercado único

En el pasado, la mayoría de las empresas alimentarias europeas operaban a escala nacional. Sin embargo, la realización del mercado único está obligando a la industria agroalimentaria a revisar sus antiguas gamas de productos, estrategias de marketing y estructuras organizativas con el fin de ajustarse al nuevo marco del mercado. Aunque el sector ya ha actuado bajo las condiciones del mercado único en la adquisición de materias primas, como resultado de los precios uniformes para toda la Comunidad y la reglamentación sobre la calidad de los productos agrarios, la libre circulación de bienes,

capitales y trabajo modificará las actuales posiciones de mercado de los productos de la industria alimentaria.

La eliminación de las barreras mejorará la eficacia de determinadas industrias, obligando a una reestructuración o consolidación de la industria nacional ante el incremento de la competencia. Se calcula que hasta el momento estas restricciones han significado aumentos de los costes anuales del sector comunitario de alimentos y bebidas, al menos, de 500 a 1000 millones de ecus al año. Esto representa entre el 2 y el 3 % del valor añadido del sector al año (Informe Cecchini) (1). En general, las barreras que en la actualidad limitan los movimientos intracomunitarios de personas, bienes, servicios y capitales pueden clasificarse en tres grupos principales:

- a) barreras físicas, como las fronteras,
- b) obstáculos técnicos (por ejemplo, reglas y normas para productos concretos, normas sanitarias y de seguridad, leyes para protección de los consumidores y derecho de sociedades),
- c) leyes fiscales (por ejemplo, impuestos directos e indirectos sobre bienes, servicios y empresas).

La mayoría de estos obstáculos desaparecerá a finales de 1992. Aunque estos cambios afectarán a todos los sectores de la economía, lo más significativo para las empresas agroindustriales es la supresión de los obstáculos técnicos.

II. MODELO DE LA DEMANDA DE CONSUMO

El éxito comercial de los productos alimenticios está determinado por los consumidores. Con las condiciones del mercado único se espera una ampliación de las gamas de productos. Como los gastos en alimentación son bastante inelásticos con respecto a la renta, los

(1) Este informe analiza los sectores de transformación del pan y los cereales, artículos de confitería, bebidas y otros productos comestibles. Se estudiaron en total 10 sectores, lo que corresponde al 40% de los gastos totales en alimentación de los cinco mayores Estados miembros (Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España). El estudio excluyó la carne, el pescado, las frutas y hortalizas, los productos lácteos y los huevos.

productores de alimentos se enfrentarán a una mayor competencia después de 1992. Partiendo de esta base, una breve descripción de las principales tendencias del consumo nos permitirá comprender mejor los cambios previstos en el sector agroalimentario.

En términos de consumo per cápita, los consumidores de los Estados miembros han alcanzado un alto nivel de nutrición. El crecimiento de la población de la CE es bastante lento, por lo que es poco probable que se produzcan aumentos elevados en el consumo. El gasto en alimentación, con relación a los gastos totales de consumo, seguirá disminuyendo. Sin embargo, dentro de este entorno general de mercado estable, se esperan numerosos cambios en la demanda de determinados productos.

Los cambios de la demanda de alimentos están en función de diversos factores sociales, económicos y demográficos. El estilo de vida y las costumbres laborales de solteros y familias jóvenes (muchas de ellas sin hijos) y una mayor proporción de personas de edad avanzada, en una sociedad desarrollada relativamente próspera y segura, serán los determinantes básicos de los cambios en la demanda de alimentos dentro del mercado único.

Con una mayor renta personal disponible y una creciente sensibilización ante los temas medioambientales y de la salud, los consumidores de la CE aumentan sus exigencias con respecto a su alimentación diaria y a sus repercusiones directas sobre la salud. Estos cambios en el estilo de vida originan un aumento paralelo en la demanda de consumo de alimentos de calidad «sanos, nutritivos, frescos, sabrosos y variados». Los consumidores exigen un valor por su dinero (por ejemplo, sólo se admitirán precios más altos si se ofrece mayor calidad o mejor servicio, o ambos). Estos fenómenos conducirán a un mercado más segmentado. Como será preciso diferenciar los segmentos de consumo y satisfacer cada categoría de demanda, los estudios de mercado, la I+D de productos y la publicidad adquirirán mayor importancia.

La evolución del entorno laboral, la mayor distancia del hogar al lugar de trabajo, así como el aumento del número de mujeres casadas que trabajan fuera de casa, harán que la principal comida familiar pase del mediodía a la noche. Además, los hábitos de consumo reforzarán la diferencia entre la comida habitual de la semana

y la de los fines de semana. Los servicios de comida rápida y los *convenience products*, así como los servicios de catering para suministro a comedores, adquirirán importancia en el mercado de la alimentación de los días laborables. En los fines de semana, se espera que la familia siga con el modo de vida tradicional, incluidas las salidas a restaurantes, o bien tome la cocina como una actividad de ocio. Sin embargo, en ambos mercados se tiende a que la preparación sea mínima, lo que incrementará la demanda de productos de conveniencia.

Una de las características del consumidor moderno es su doble actitud ante el precio: por un lado busca las ofertas, pero, por otro, compra especialidades de productos de elevado precio. No obstante, la presentación del producto (por ejemplo, la imagen del producto, el embalaje, el entorno de venta) en consonancia con la calidad del producto y su fácil preparación (aspectos de comodidad) son otros puntos fundamentales. Este tipo de consumidor rechaza el consumo en masa y se inclina por la diversidad de productos. La característica de este consumo es que la búsqueda de individualismo desemboca, paradójicamente, en un segmento de consumo «homogéneo». Como consecuencia de este deseo de variedad, los proveedores de artículos alimentarios tienen que ofrecer nuevos productos con regularidad. Como este «nuevo tipo de consumo» afectará a todos los consumidores, los ciclos de vida de los productos disminuirán.

Sin embargo, seguirán existiendo las diferencias de sabor locales o regionales. Algunos productos regionales serán introducidos en los mercados extranjeros para satisfacer al consumidor moderno y su gusto por los productos nuevos y la cocina extranjera (por ejemplo, productos artesanales como la pasta fresca).

III. CAMBIOS EN LA DISTRIBUCION Y EL COMERCIO MINORISTA DE ALIMENTOS

Por lo general, los artículos de alimentación no los venden directamente los productores, sino las tiendas al por menor. Por consiguiente, la industria alimentaria debe tener en cuenta los cambios en este sector, con el fin de adaptar la producción y el marketing. El

mercado único acelerará el proceso de concentración que tiene lugar actualmente en el sector minorista. Los nuevos grupos o alianzas transfronterizas aumentarán el poder adquisitivo de este sector, repercutiendo considerablemente en las empresas agroalimentarias. En los siguientes apartados estudiaremos algunas de las tendencias observadas.

III.1. *Situación general en Europa*

La creación de autoservicios ha modificado radicalmente el aspecto del comercio minorista de alimentos. La mayoría de las pequeñas tiendas locales han sido sustituidas por supermercados y la concentración continúa. Los cinco grupos principales de cada país poseen aproximadamente el 4% de los establecimientos, si bien les corresponde alrededor de un tercio de las ventas. Los hipermercados y las cadenas de supermercados descuento superan a la mayoría de los supermercados locales y a las tiendas de comestibles. En la CE, en 1988, los hipermercados y los grandes supermercados poseían el 2,3% de todos los establecimientos al por menor, pero representaban alrededor del 41% del volumen de negocios del sector. Los pequeños supermercados y los supermercados descuento representaban un 8,5% de los establecimientos, correspondiéndoles un 29% del volumen de negocios del sector. Las ventas de los autoservicios locales (alrededor del 38% de todos los establecimientos y el 22% del volumen de negocios) y las tiendas tradicionales (51% del total de establecimientos y únicamente el 8% del volumen de negocios) descienden de forma continua. Portugal, Irlanda, Grecia y España cuentan con el mayor número de tiendas per cápita, oscilando entre tres y cuatro establecimientos por cada 1.000 habitantes. La mayoría de estas tiendas son establecimientos de tipo tradicional. La reestructuración más elevada del sector corresponde a los Países Bajos, Reino Unido, Dinamarca, Alemania y Francia, con 1,5 a 2 tiendas por cada 1.000 habitantes (estudio de mercados de Nielsen). Proseguirá la tendencia favorable a los grandes supermercados, sobre todo en las áreas suburbanas, donde los planes de urbanismo presentan menos restricciones. El acceso a dichos emplazamientos no ofrecerá difícil-

tades, por el aumento de la movilidad y del número de propietarios de vehículos.

Entre 1976 y 1985 desapareció en Europa el 20% de las tiendas de alimentación al por menor. Durante el mismo periodo, el volumen de negocios medio aumentó en un 20%. Este proceso condujo a una mayor concentración del poder de negociación de los precios en las empresas de comercio minorista que operan las cadenas de supermercados o de hipermercados.

El número de tiendas al por menor en la CE (incluyendo alimentación, tabaco, licores y farmacias) disminuyó de un 2 a un 3% anual a finales de los ochenta. Parece que esta tendencia va a continuar, si bien el porcentaje de cierres entre los minoristas de la alimentación será más elevado.

Las tiendas de alimentación especializadas (carnicerías, panaderías, lecherías, verdulerías y pescaderías, por ejemplo) podrán defender una cierta posición en el mercado, sobre todo en el centro de las áreas urbanas, gracias a su servicio y a la imagen de calidad del producto. El sector minorista especializado de la alimentación se caracteriza por estar constituido en gran parte por comercios individuales y cadenas regionales muy pequeñas. Los márgenes brutos, por lo general, tienen que ser superiores a los que obtienen los establecimientos de las cadenas de supermercados, ya que soportan costes más elevados. Para estas tiendas es difícil conseguir un incremento de precios que no lleve aparejado una pérdida en el volumen de ventas. Además, muchos hipermercados están creando tiendas especializadas (el sistema «tienda dentro de tienda», por ejemplo) para cubrir este nicho del mercado. Para contrarrestar en parte tal fenómeno, las tiendas de alimentación especializadas y los comerciantes minoristas independientes han establecido regímenes de cooperación y cooperativas de compra específicas del sector (por ejemplo, Vivo, Edeka), que intentan actuar de forma similar a los grupos con cadenas de establecimientos.

III.2. *Reorganización de la actividad entre distintos grupos*

En el sector del comercio al por menor se espera que las decisiones de compra se concentren más aún. Se calcula que, a mediados de

los noventa, el 35% de los suministros a todos los establecimientos minoristas correrá a cargo de tan sólo unos 125 agentes de compra (Burkheiser).

Esta tendencia se deriva del cambio en los hábitos de compra (por ejemplo, a última hora de la tarde o durante el fin de semana), sumado al deseo de una mayor variedad de consumo y a la compra como actividad de ocio. Los grandes centros comerciales se hallan en mejores condiciones de asumir este tipo de demanda que no guarda relación con el producto, debido al espacio de que disponen.

No obstante, la mayoría de las empresas minoristas europeas con cadenas de establecimientos están asentadas a escala nacional, y a menudo, en concentraciones regionales. Únicamente unas cuantas empresas con cadenas de establecimientos operan a escala internacional (Aldi, Auchan, Carrefour, Promodés, Tengelmann, por ejemplo).

Con frecuencia, las empresas que trabajan en un entorno nacional dirigen diferentes cadenas con el fin de cubrir varios segmentos de consumo. En términos generales, la gama de cadenas de establecimientos pertenecientes a un mismo grupo minorista va desde los establecimientos de bajo coste y bajo servicio hasta los de alta calidad y buen servicio, y desde los establecidos únicamente en áreas urbanas hasta los de áreas suburbanas.

El aumento de la competencia entre grupos por regiones y tipos de establecimientos no obedece sólo a dichas estrategias: se debe también a que las gamas de productos con etiqueta propia adquieren cada vez más importancia. Como los márgenes en el comercio detallista de alimentación son bajos (entre el 2% y el 8% en el Reino Unido y aproximadamente la mitad en el resto de Europa), y la cuota de mercado individual de un grupo rara vez supera el 30% de las ventas en una región, los grupos minoristas se ven obligados a desarrollar nuevas estrategias para obtener beneficios y permanecer en el mercado. Por lo tanto, las presiones de los precios competitivos, siempre que ha sido posible, han sido traspasadas a los proveedores de los artículos. Sin embargo, será difícil aumentar el poder de negociación, ya que la concentración regional adicional en el comercio minorista (mediante la fusión o la adquisición de varios grupos regionales, por ejemplo) ya ha motivado la intervención de las comi-

siones de lucha contra los monopolios o los cárteles en algunos Estados de la CE.

Con el mercado único, las normas sobre productos, los criterios de calidad y el etiquetado estarán más estandarizados. Debido a este cambio, y para aumentar el poder adquisitivo, en los últimos tiempos algunos grupos nacionales han creado las llamadas alianzas de mercado transfronterizas, con el fin de coordinar las actividades de compra a escala europea (uno de estos grupos es el Associated Marketing Service, formado por Casino de Francia, La Rinascente de Italia, Ahold de los Pases Bajos, Argyll de Reino Unido, Supermarked de Dinamarca y Migros de Suiza; otro recientemente constituido es el Buying International Gedelfi Spar, BIGS, a través del cual diez empresas independientes coordinan sus actividades de compra. Cada una de estas empresas ostenta en su país una cuota de mercado de aproximadamente el 10%)

III.3. *Reorganización de la actividad en el interior de los grupos*

Para hacer frente a una competencia cada vez mayor, los grupos están reorganizando también su actividad interna. El transporte, el almacenamiento, la comunicación, la mano de obra, las gamas de productos y las inversiones son los principales factores de coste que se pueden manejar.

Dado que los costes de transporte suponen del 4% al 14% del precio al por menor (baste recordar que pueden equivaler a más del doble del margen de beneficio), los cambios en este factor tendrán un considerable impacto en la competitividad de los grupos de establecimientos minoristas. En la actualidad, para la mayoría de las cadenas de establecimientos de minoristas, este porcentaje corresponde a la cifra más elevada. Entre el 7% y el 8% del precio de venta corresponde a la distribución al establecimiento de venta al por menor, y en el interior del establecimiento se incurre en otro 6 o 7% (Heinzelmann, Migros). Para reducir estos factores de coste, las cadenas de establecimientos están procediendo a sustituir su sistema logístico por el sistema de control de existencias *just-in-time* y creando unidades de distribución central. La utilización de estas centra-

les permite a los detallistas asumir la mayor parte de las operaciones con mayoristas y de importación, incrementando así la eficacia de toda la cadena de suministro.

Además, la distribución centralizada mejora el control de calidad del producto (empleando a especialistas en productos y utilizando laboratorios centrales para todo el grupo: Marks & Spencer destina parte de sus 350 «técnicos» a estas tareas), reduce el tráfico de camiones a los establecimientos al por menor (uno o dos camiones entregan toda la mercancía del día, en lugar de que los camiones de los diversos productores efectúen sus entregas por separado) y libera capacidad de almacenamiento y mano de obra en los establecimientos al por menor (existencias más reducidas, gracias a la entrega puntual desde la central, que permiten disponer de un espacio de ventas adicional, y menor número de entregas, lo que ahorra tiempo en el control de la entrada de mercancías, el cual puede emplearse en actividades de venta).

Un efecto secundario positivo, que puede utilizarse para mejorar la imagen ecológica de los grupos, es que hay más posibilidades de devolver a la central en el camión vacío todo el material de embalaje. En la actualidad, los camiones no pueden utilizarse para dichas operaciones, ya que la normativa sanitaria prohíbe en varios países de la CE transportar conjuntamente productos alimenticios y material de embalaje usado.

Para aprovechar estas oportunidades es necesario recurrir a la tecnología informática. El uso de scanners en las cajas es el único medio de poder comunicar la demanda diaria en los establecimientos al por menor a las centrales de compra y distribución y de aplicar el concepto just-in-time. Se espera que en 1994 más de la mitad de las ventas al por menor se efectúen a través de cajas equipadas con estos scanners (el nivel actual de utilización se sitúa en un 40% en Francia, 25% en Benelux y Alemania, y en torno al 11% en España).

El tiempo total de almacenamiento y distribución podrá reducirse así entre un día y una semana, según el producto. Sin embargo, el uso de esta tecnología supone una mayor presión sobre la oferta. Los productores de alimentos deberán aumentar su flexibilidad de aprovisionamiento, a fin de suministrar al cliente distintas cantidades bajo embalajes diferentes y con diversas etiquetas (por ejemplo,

marcas o etiquetas propias de algunas cadenas de establecimientos) y en el plazo de unas cuantas horas.

Asimismo, estos sistemas permitirán a los grupos comprobar las ventas de productos y los hábitos de compra de los consumidores a nivel local. Esta información puede aprovecharse en el proceso de negociación con los productores o para optimizar el espacio disponible en los establecimientos.

Como los productos con etiqueta propia a menudo generan mayores beneficios para los grupos, las cadenas de supermercados o hipermercados tratan de aumentar su proporción en sus gamas de productos. Los productores se enfrentan cada vez con mayor frecuencia al problema de introducir productos de marca en las tiendas al por menor, que cuentan con un espacio atractivo y suficiente para la presentación de aquéllos. En cambio, las marcas importantes resultan menos afectadas, pues el prestigio del que gozan en el mercado hace que sus productos deban formar parte de la gama que se ofrece (Coca-Cola, Nescafé, Mon Cherie, por ejemplo).

Actualmente, las normas sanitarias de los Estados miembros presentan diversas diferencias. Su armonización fortalecerá aún más el poder adquisitivo de las cadenas de establecimientos, al aumentar las posibilidades de abastecerse en otras zonas de la CE.

Además, algunos de estos consorcios internacionales están creando sus propias marcas comerciales para la venta en exclusiva en sus cadenas de tiendas en distintos países de la CE. Como veremos más adelante, ello permite a la marca comercial de la cadena competir directamente con las marcas de los fabricantes.

En un principio, las etiquetas propias surgieron como una alternativa más económica a las marcas de los fabricantes. Algunas empresas minoristas están convirtiendo su imagen de marca en la de un producto de calidad. Como ilustración de esta tendencia, Marks & Spencer emplea a algunos de sus «técnicos» como especialistas en alimentación para el desarrollo de nuevas recetas o productos. Los proveedores contratados deben seguir estrictamente las especificaciones de los productos (lo cual no quiere decir que Marks & Spencer esté inclinándose por la producción propia). A escala europea, los grupos minoristas utilizarán la misma marca y etiqueta, si bien contratarán a proveedores nacionales o regionales distintos y efec-

tuarán ligeras variaciones en la composición del producto para adaptarse al gusto del consumidor de la zona. En el sector de las frutas frescas y hortalizas, los detallistas establecen normas específicas de producción que ellos mismos controlan mediante contratos directos con los agricultores.

El acceso al consumidor cada vez tiene mayor importancia, por lo que las cadenas de establecimientos exigen con mayor frecuencia a los productores el pago de una cuota de entrada por su inclusión en sus listas de compras, así como publicidad de apoyo y condiciones especiales (por ejemplo, muestras gratuitas) para la promoción de ventas en el interior del establecimiento. A finales de los ochenta, entre el 20 y el 30% del volumen de negocios del comercio al por menor de alimentos en Alemania se realizó mediante ofertas especiales (CEC). A todo ello hay que añadir que a los productores se les exige una determinada rotación del producto y la aceptación de aplazamientos en los pagos de hasta varias semanas. En ocasiones, esta liquidez permite a las cadenas de grandes establecimientos generar considerables beneficios, ya que los productos se venden en un tiempo menor del acordado para los pagos. Aunque la variedad de acuerdos especiales es amplia, pasaremos ahora al tema de los ahorros de capital.

Un punto importante en la reorganización de la actividad interna del grupo es la reducción de los costes. La mayoría de las actuaciones mencionadas anteriormente tienen como fin la reducción de las necesidades de capital circulante, aunque las estrategias de las cadenas de grandes establecimientos también incluyen el ahorro en las inversiones.

La reducción de los gastos de capital permite a los grupos minoristas renovar más a menudo el exterior y el interior de los establecimientos, para seguir los gustos del consumidor y mantener el atractivo de aquéllos. Según Virthe, las empresas minoristas estadounidenses cambian o actualizan el exterior de sus establecimientos cada seis o siete años y el interior cada tres o cuatro años. Se considera que los grupos europeos siguen ciclos similares. Para llevar esto a cabo, los grupos están disminuyendo sus inversiones en la construcción de nuevos establecimientos al por menor propios. Dado que la vida media de los supermercados en Estados Unidos es de 16 años, y

considerando que la de los europeos es similar, la disminución de establecimientos en propiedad en los grupos no sólo libera capital, debido principalmente a la legislación fiscal, sino que también aumenta la flexibilidad regional.

En conclusión, las grandes tiendas al por menor, como los supermercados e hipermercados, aumentarán su cuota de mercado en el sector de la distribución alimentaria a costa de las tiendas tradicionales. Las condiciones del mercado único (normas análogas para los alimentos, el envasado y el etiquetado, por ejemplo) beneficiarán a las grandes cadenas de establecimientos y a las organizaciones minoristas de compras multinacionales. Los grupos minoristas de la alimentación tienden a aumentar su capacidad de fijación de los precios de venta a nivel regional, al tiempo que diversifican los tipos de establecimientos para responder a las diversas necesidades de consumo. No obstante, la competencia rara vez permite esas estrategias de precios de los productos. Por otra parte, estos grupos intentan fomentar las ventas de productos con etiqueta propia y aumentar su poder de negociación frente a los proveedores alimentarios. La introducción de nuevas tecnologías en el transporte y las comunicaciones está incrementando la flexibilidad y reduciendo los costes de capital y de personal. La estrategia global de las cadenas de grandes establecimientos puede resumirse como un intento de ampliar los reducidos márgenes de beneficios, siguiendo al mismo tiempo las tendencias de consumo, y de disminuir la formación de capital en mercaderías y en activos.

IV. LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

La industria de alimentos y bebidas comprende todas las actividades relacionadas con la transformación de productos agrarios, excluyendo la agricultura. En la actualidad, está constituida por una mezcla de empresas y sectores con características estructurales y operativas muy distintas. La variedad se debe a la diversidad de la demanda, al tamaño del mercado y a las tecnologías y tradiciones específicas de los distintos países y sectores.

Continuando con el anterior análisis del sector minorista, es evidente que la agroindustria va a sufrir muchos cambios. Estos posibles cambios afectarán a un sector relativamente importante de la economía europea. Hoy día trabajan en el sector unos 2 millones de personas, lo que representa un 2% del empleo total de la CE. Sin embargo, en Dinamarca, Países Bajos, España y Francia entre el 2,5% y el 4% de la mano de obra total está empleada en el sector. El valor de la producción de éste es del orden de 400.000 millones de ecus al año, equivalente a un 7% de la producción industrial de la Comunidad en 1985 (Club de Bruselas).

La diversidad del sector hace que resulte difícil definir estrategias globales en las que se incluyan todos los productos y tipos de empresas. En este estudio presentaremos algunas de las tendencias de las empresas de transformación primaria y secundaria. Como se insistirá principalmente en las empresas de transformación secundaria, al analizar dichas tendencias distinguiremos entre gran empresa y pequeña-mediana empresa (se considera pequeña-mediana empresa aquella con un máximo de 500 empleados y menos de 75 millones de ecus de activo fijo neto, según la clasificación del BEI).

IV.1. *Ajustes en el sector secundario de la transformación secundaria*

IV.1.1. Pequeñas y medianas empresas

Como se ha expuesto, la fragmentación actual del mercado concede a estas empresas un papel relativamente importante, sobre todo en lo que se refiere al empleo.

La propiedad de estas empresas, cuyo número se calcula hoy día en más de 23.000 para el sector agroalimentario (Club de Bruselas), suele ser familiar o, en algunas ocasiones, de tipo cooperativo. La producción tiene relación con los recursos locales y las tradiciones de la región. Las pequeñas empresas rara vez elaboran artículos con marca, salvo algunas especialidades (por ejemplo, galletas, bebidas y productos lácteos). La mayor parte de su pro-

ducción se vende directamente a los consumidores (por ejemplo, panaderías, carnicerías) o a tiendas al por menor de la región. La producción y comercialización de productos de marca aumentan con el tamaño de la empresa, al igual que sucede con las actividades de venta a otros países. Las medianas empresas cuentan a menudo con planes de marketing completos, conocen su cuota de mercado y disponen de personal de ventas con buena preparación. Estas pequeñas y medianas empresas invierten sobre todo en ampliar y modernizar la capacidad de producción ya existente. Una segunda estrategia, dentro de la mediana empresa fundamentalmente, consiste en establecer contactos comerciales para aprovechar nuevas oportunidades de conseguir materias primas y ventas fuera de la región.

Sin embargo, las inversiones destinadas a ajustarse a las condiciones del mercado único se centran en el ahorro de costes (por ejemplo, automatización, reducción de las pérdidas de producción, ahorro energético), y en el cumplimiento de las normas sanitarias y ambientales (por ejemplo, tratamiento de las aguas residuales). La construcción de nuevas instalaciones se considera menos importante que la modernización y la ampliación de las existentes. Los cambios de emplazamiento de las fábricas obedecen a una falta de espacio en el lugar en que se hallan y a restricciones de carácter medioambiental o urbanístico. Con frecuencia, este cambio de emplazamiento va unido a una ampliación de la capacidad.

Normalmente, la cuota de mercado se amplía sin rebasar el marco de la propia empresa, y se basa más en el fomento del marketing (creación de especialidades de productos o contratación con productores con etiquetado propio), que en absorciones o fusiones. Por el contrario, las pequeñas y medianas empresas que poseen marcas bien introducidas y cuotas de mercado en segmentos de especialidades de productos pueden ser objeto de absorciones por parte de empresas más grandes.

En algunos casos, existe una integración vertical que obedece al historial de la empresa, aunque la expansión de la empresa suele producirse dentro de la gama de productos, más que en fases anteriores o posteriores de la transformación.

IV.1.2. Las grandes empresas

Dentro de estas empresas puede distinguirse entre las que poseen plantas de producción en sólo uno o dos países y las que cuentan con instalaciones en varios países (por ejemplo, en el sector cervecero, las fábricas de cerveza alemanas frente a la holandesa Heineken, o el sector de los productos lácteos, comparado con el sector de alimentos enlatados).

A menudo, en ambos tipos de empresa, su creación está relacionada con el desarrollo de actividades de transformación primaria. Es poco frecuente que los distribuidores emprendan la producción propia, y los productores apenas desarrollan operaciones comerciales en las etapas posteriores del comercio al por menor.

IV.1.2.1. Empresas que operan principalmente en un país

Las empresas de carácter nacional (con independencia de que coticen en bolsa) están adaptando su actividad de forma similar a las medianas y pequeñas empresas. Esto significa, esencialmente, inversiones destinadas a la reducción de costes (por ejemplo, modernización, expansión, ahorro energético) y al cumplimiento de una legislación sanitaria y medioambiental más estricta, así como a la mejora de la calidad del producto. También se invierte en la mejora de los sistemas de transporte, incluyendo las instalaciones de carga y descarga y el espacio para almacenamiento (con el fin de poder satisfacer las exigencias de suministro just-in-time de sus clientes).

Como algunos de estos productores operan también en fábricas de transformación primaria, las estrategias de inversión tienen por objetivo lograr una mejor integración del conjunto de actividades. Así pues, se está realizando un considerable esfuerzo por mejorar las tecnologías de la comunicación. Dentro de este grupo, se mantendrán los vínculos entre la producción primaria y secundaria. Ahora bien, cuando es preciso realizar una fuerte inversión en una planta antigua, con frecuencia se desplazan las actividades para tratar de concentrar la producción en un sólo emplazamiento. De este modo disminuyen los costes de transporte y gestión y, a menudo, aumentan

la flexibilidad y la capacidad de almacenamiento. La decisión sobre localización de una nueva fábrica no se basa tanto en el suministro de materia prima en la región, como en los costes de la mano de obra (incluyendo la disponibilidad y los medios de comunicación) y en las ayudas a la inversión (por ejemplo, planes regionales o nacionales de ayuda).

Algunas de estas empresas están extendiendo su gama de productos a áreas cercanas. Con ello pretenden aprovechar los contactos comerciales y la experiencia en la producción y reducir los riesgos de mercado. Como la mayor parte de su producción está formada por marcas ya establecidas, el lanzamiento de nuevos productos tiene como fin diversificar los ya existentes o fomentar nuevos nombres comerciales. Sin embargo, el éxito de ventas suele ser escaso debido a las limitaciones del presupuesto de marketing.

Las grandes empresas nacionales, sin embargo, ocupan una fuerte posición en los sectores correspondientes a productos muy perecederos y al suministro a tiendas especializadas o a cadenas regionales. Al parecer, estas empresas siguen las tendencias de consumo con más facilidad que las PYME, puesto que, a menudo, crean sus nuevos productos para un segmento específico del mercado. Los nuevos productos pueden conseguir un índice de crecimiento elevado y alcanzar una cuota de mercado significativa (entre más del 10% y hasta el 20%) en un corto período con el fin de captar las primeras rentas.

Estas empresas, además, se desplazan hacia el sector de productos de fácil preparación, centrándose especialmente en el carácter natural, la salud, la calidad y la frescura. Uno de sus objetivos es promocionar los denominados «productos caseros» fabricados por industrias artesanales, que se considera contienen menos componentes químicos. Otra de las estrategias consiste en la elaboración de alimentos dietéticos o de bajo contenido calórico. La tecnología de conservación termomecánica, cada vez más desarrollada, está siendo utilizada en lugar de los tratamientos químicos para prolongar la duración de los alimentos (por ejemplo, la pasta congelada).

Estas empresas se diferencian de las PYME en su capacidad para financiar la I+D de nuevos productos. No obstante, como la mayor parte de la reciente «tecnología culinaria» ya ha sido desarrollada en

Estados Unidos y Japón, sufren un cierto retraso con respecto a las multinacionales de transformación de alimentos.

Para aprovechar las economías de escala de la maquinaria nueva o ya existente, algunas empresas fabrican tanto productos con su marca como productos con la marca propia de las grandes cadenas de establecimientos minoristas. La contratación del envasado a empresas especializadas ha dejado de resultar interesante y las empresas están reasumiendo gran parte de estas tareas, para garantizar la calidad del producto. La nueva normativa comunitaria, al conferirles mayor responsabilidad en lo que respecta a la calidad del producto, fomenta aún más el proceso.

En algunos sectores, las empresas nacionales de transformación llevan a cabo inversiones conjuntas en nuevas instalaciones de producción. Estas inversiones se efectúan a menudo en coordinación con los proveedores de material de envasado (por ejemplo, los fabricantes de bebidas no alcohólicas y los de latas). Asimismo, los fabricantes nacionales e internacionales realizan en ocasiones inversiones conjuntas cuando precisan de la misma maquinaria. Ultimamente, incluso empresas supuestamente incompatibles de un mismo sector han acordado efectuar inversiones conjuntas (véase más adelante), si bien suelen estar orientadas a segmentos de mercado diferentes. Este tipo de empresas conjuntas se limitan, por lo general, a una región o a un proyecto concreto para utilizar las economías de escala o para evitar otros gastos de inversión en infraestructura o medio ambiente.

Con independencia de que las inversiones se hagan independientemente o de forma conjunta, los productores a gran escala analizan cuidadosamente la rentabilidad de cada nuevo proyecto. Dado el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y las crecientes presiones del mercado, estas empresas sólo intentan llevar a la práctica proyectos con períodos de recuperación cortos (entre 3 y 5 años) y con una tasa de rendimiento interno superior al 20%. Todos estos tipos de inversiones se basan en amplios estudios del mercado.

La producción está en función de las exigencias del mercado nacional. Como los grandes productores siguen más de cerca las tendencias de consumo, sus catálogos de artículos se reexaminan y actualizan con más frecuencia. Para conservar la cuota de mercado, se están incrementando notablemente los costes publicitarios desti-

nados a crear una imagen de gran calidad a escala nacional. Sin embargo, ésta parece ser la única estrategia de que disponen los productores nacionales para ejercer presión sobre las cadenas de establecimientos minoristas, al tiempo que se incita al consumidor a solicitar artículos de marca.

En cuanto a las empresas nacionales en el mercado único, estas empresas están adquiriendo fábricas o empresas del mismo sector en otros Estados miembros. Las empresas conjuntas o las cooperativas son menos frecuentes. Aun en el caso de que aquéllas operen en sectores fuera del comercio alimentario, los fondos de que disponen para absorciones son limitados. Pero, por el contrario, es normal que sean objeto de absorción por parte de las multinacionales de alimentación. Hay que añadir que las empresas de alimentación extranjeras que desean introducirse en un mercado específico o tomar posiciones en la CE se muestran ciertamente interesadas en adquirir estas empresas nacionales. Aunque las absorciones por parte de empresas no comunitarias han experimentado un aumento en los últimos años, sobre todo ante las oportunidades que brinda el mercado único, la mayoría de estos cambios se han producido dentro de la «familia de la alimentación». Las inversiones procedentes de fuentes ajenas al sector, como compañías de seguros o grupos financieros, han sido poco significativas.

IV.1.2.2. Las empresas multinacionales

Muchas de las mayores empresas de alimentación de Europa tienen una base anglo-americana-holandesa. Dentro de esta gran coalición, las empresas estadounidenses ostentan una firme posición para explotar el potencial del mercado común. Las empresas anglo-estadounidenses ya ocupan los puestos de cabeza en la industria alimentaria europea. Las dos más importantes, sin embargo, son Unilever (anglo-holandesa) y Nestlé (suiza). Sólo algunas empresas francesas operan al mismo nivel internacional en Europa. Ninguno de los demás países cuenta con una empresa multinacional importante en el sector de la transformación secundaria.

La mayoría de las empresas multinacionales cotizan en bolsa. Las acciones están muy repartidas y es raro encontrar una organización financiera única que ostente la propiedad mayoritaria.

Hoy día, los cambios estructurales en este sector están plenamente vigentes. En los últimos años ha aumentado el número de fusiones y adquisiciones.

La mayor parte de las empresas multinacionales siguen fundamentalmente dos estrategias. Una consiste en la transformación interna de la capacidad de producción y la otra consiste en utilizar las fusiones y adquisiciones. Ambas estrategias tienen más o menos el mismo fin: reducir los costes utilizando simultáneamente economías de escala y de alcance, y lograr una posición líder en el mercado.

Cualquiera que sea la estrategia adoptada, los tipos de rendimiento han de ser elevados. Con unos ciclos de vida de los productos en disminución, el período de recuperación de las inversiones debe limitarse a uno pocos años (normalmente, de tres a seis años).

En cuanto a los productos, las empresas, en especial en los sectores del tabaco y las bebidas, se centran en la expansión de sus principales artículos. Para aprovechar las oportunidades de la producción a gran escala, basada esencialmente en la fabricación controlada por ordenador, algunas han establecido *empresas conjuntas* o han llegado a acuerdos de cooperación para la construcción de nuevos centros de fabricación.

Es frecuente que los socios necesiten la misma maquinaria aunque abastezcan a distintos segmentos de mercado (por ejemplo, bebidas no alcohólicas gaseosas y no gaseosas; productores de agua mineral en el sector de bebidas no alcohólicas; bebidas no alcohólicas con fabricantes de cerveza o bebidas alcohólicas). Estas alianzas se hacen en función de los productos o de los países y pueden variar de un Estado a otro. A modo de ejemplo, Coca-Cola trabaja con Schweppes en el Reino Unido y con Pernod en Francia, y Schweppes con Pepsi-Cola en España.

En estas fábricas *greenfield*, todas las actividades que no son comunes se subcontratan, puesto que el principal objetivo es reducir los costes de producción, sobre todo el embalaje y el etiquetado. Uno de los diversos ejemplos de *greenfield* lo constituye la fábrica

de bebidas no alcohólicas de Coca Cola y Schweppes en Wakefield (Reino Unido). Funciona todo el año a razón de una producción de 4.000 latas por minuto, suficiente para abastecer una buena parte de las ventas de las empresas del Reino Unido. Los principales factores a la hora de elegir el emplazamiento de una nueva fábrica son la disponibilidad de mano de obra, especialmente con convenios específicos sobre la jornada laboral (24 horas al día de producción los 365 días del año), buenas infraestructuras de comunicaciones y la posibilidad de recibir subvenciones (por ejemplo, tipos de interés reducidos) o ayudas (por ejemplo, para la creación de empleo).

Salvo la disponibilidad de agua suficiente (en el caso de la fabricación de bebidas) y de un suministro de energía barato, el acceso en la región a las materias primas va perdiendo importancia en la industria alimentaria.

Otra estrategia para hacer mejor uso de las economías de escala consiste en concentrar la producción en unas pocas fábricas, invirtiendo en las más avanzadas tecnologías disponibles. Como es probable que el obstáculo de la distribución a largas distancias quede vencido gracias a las nuevas tecnologías de transporte y a la existencia de sistemas de distribución, transporte y almacenamiento en frío en toda Europa, se han proyectado unidades de producción únicas que abastezcan las necesidades de una empresa para todo el mercado del norte o del sur de Europa.

Esta tendencia va asociada a la mejora de la calidad de los productos (por ejemplo, la mayor frescura de los productos y el paso de la conservación basada en procedimientos químicos a las tecnologías más termomecánicas) y a la diversificación de los mismos (por ejemplo, alimentos bajos en calorías, frescos, preparados) que permita responder a los cambios en las preferencias de los consumidores. Además, la armonización de las legislaciones alimentarias permite a las empresas crear productos alimentarios completamente nuevos o realizar innovaciones en los que ya existen. Esto último hará que las empresas puedan satisfacer la demanda de consumo, reduciendo a la vez los costes de producción, al tiempo que se emplean ingredientes más baratos. Como el desarrollo de nuevos productos es caro, las multinacionales no sólo cuentan con la ventaja de poder dirigir sus propios centros de investigación, sino que tam-

bién pueden capitalizar las inversiones en investigación más rápidamente que las PYME o que las empresas nacionales, gracias a sus posibilidades de acceso a segmentos específicos de consumo a escala europea y, por tanto, de utilizar mejor las economías de escala.

La *segunda estrategia fundamental* de las empresas de alimentación multinacionales es expandir las cuotas de mercado de sus empresas mediante adquisiciones. Por ejemplo, Nestlé ha comprado Rowntree, Cote d'Or y Buitoni, y Philip Morris ha adquirido General Food y Jacobs Suchard.

La expansión de la cuota de mercado resulta más fácil a través de fusiones con los competidores o mediante la adquisición de los mismos, aprovechando las marcas de fábrica conocidas y los contactos comerciales, aunque es cara y de alcance limitado por el número de posibles candidatos para la adquisición. Las actividades de concentración producidas durante la última década en Europa han creado unas estructuras de cuotas de mercado relativamente fijas en los mercados tradicionales. Las empresas multinacionales han adquirido un número considerable de empresas nacionales más pequeñas, o bien han establecido alguna cooperación con ellas, por lo que la expansión en sus gamas tradicionales de productos resulta a menudo limitada.

Dado que esta estrategia, por lo general, es una fórmula relativamente cara, las empresas tratan de concentrar sus adquisiciones en sectores en los que ya conocen el producto o el mercado. Partiendo de esta base, resulta lógico que algunas de ellas se hayan deshecho de parte de sus adquisiciones iniciales, sobre todo las que no estaban relacionadas con la fabricación en sí (por ejemplo, fabricantes de material de envasado, empresas de transporte). Puesto que en el mercado único aumentará la competencia en el suministro, los fabricantes de artículos de alimentación rara vez invertirán en actividades que no estén directamente relacionadas con la suya principal. Asimismo, los proveedores especializados pueden ser productores más eficaces de esos bienes y servicios (por ejemplo, mayor eficiencia gracias a la utilización de las últimas tecnologías, mejor explotación de las economías de escala, costes de personal más bajos mediante la existencia de convenios salariales específicos para el sector).

Se observa una cierta tendencia a la alineación de las actividades de los grupos y su desplazamiento hacia actividades de mayor valor añadido. Por otra parte, parece haber desaparecido la tendencia a constituir enormes conglomerados diversificados (por ejemplo, reorganización de B.A.T. y fracaso de Polly Peck).

Si bien las fusiones entre multinacionales son posibles (aunque improbables), el interés de éstas se centra en adquirir fabricantes nacionales de prestigio. La meta final es conseguir marcas que estén establecidas principalmente en un país y lanzarlas a toda Europa. Sirvan de ejemplo la absorción de Buitoni (pasta) por Nestlé, la de Birkel (pasta) por BSN, la de Boursin (una especialidad de queso) por Unilever y, en alimentos enlatados, la de Sonnen-Bassemann por Bonduelle. Estas absorciones reducen los costes de innovación de productos, mediante el simple traslado de alimentos típicos nacionales de un país a otro. Los fabricantes nacionales rara vez pueden acceder a estas estrategias, ya que normalmente carecen de los recursos financieros o de gestión necesarios.

Si consiguen una cuota de mercado de entre el 10% y el 20%, es posible que las empresas logren una posición líder en el mercado y que, de este modo, puedan influir en los precios. A pesar de que éste es un sector competitivo, la creciente segmentación del mercado, dada la mayor exigencia de los consumidores, aumenta las probabilidades de éxito de esta estrategia. Por ejemplo, el mercado de alimentos congelados está dividido en productos de fácil preparación (por ejemplo, verduras congeladas), productos semiacabados y comidas preparadas (por ejemplo, pasta, pizza).

Todas las innovaciones técnicas, tanto en el lado de la demanda (por ejemplo, congeladores, microondas), como en el de la oferta (por ejemplo, cadena de transporte en frío, nuevos métodos de conservación), ofrecerán otras tantas oportunidades de conseguir una posición líder en el mercado.

Dado que los distribuidores están aumentando su poder adquisitivo y las ventas de artículos con su propia marca, el ahorro en los costes de producción y las innovaciones de productos no bastan para mantener los márgenes de beneficios de la industria alimentaria. Es preciso ocupar una posición dominante en el mercado para conseguir posiciones clave en los establecimientos al por menor (como se dijo

anteriormente). Por esta razón, las grandes empresas ponen un fuerte empeño en el marketing (en ocasiones gastan más de 1/3 del precio de venta).

En la actualidad, la industria alimentaria está en mejores condiciones que los minoristas para desarrollar una imagen de marca de un producto a nivel nacional, a través de la publicidad en televisión. Las cadenas de establecimientos minoristas siguen buscando el vínculo consumidor-establecimiento, más que el vínculo consumidor-marca propia. Como a menudo sus tiendas se hallan concentradas en una región, para sus promociones recurren a la prensa y a las emisoras de radio locales, con el fin de reducir las pérdidas por asignación a los medios de comunicación. Con todo, para aprovechar mejor las oportunidades del mercado, están creando también sus propios nombres comerciales, como ya se ha mencionado.

Aumenta asimismo la publicidad a escala europea, apartándose de la simple información al consumidor y tratando de influir en su ánimo. Este tipo de publicidad no emplea palabras (si acaso unas pocas), sino música y acción para asociar el producto a un cierto estilo de vida. Con ello, las multinacionales cuentan con la ventaja de poder utilizar el mismo anuncio en diferentes países.

Es preciso mencionar que las bajas tasas de crecimiento cuantitativo de la demanda de alimentos en Europa obligaron a las empresas de alimentación multinacionales a establecer unas estrategias de desarrollo globales, mucho antes de que se iniciara el debate sobre el mercado único. En Europa, por tanto, los ajustes en este sector se derivan asimismo de las oportunidades de mercado en otras zonas del mundo (por ejemplo, el Lejano Oriente, Norteamérica), de los cambios en la política comercial (por ejemplo, reducción de aranceles para materias primas o productos acabados dentro del GATT), y de las fluctuaciones de los tipos de cambio o de interés.

IV.2. Ajustes en el sector de la transformación primaria de la agroindustria

Este sector está dedicado fundamentalmente a la transformación de productos agrarios en productos semiacabados y se caracteriza

por una mezcla de empresas similar a las del sector de la transformación secundaria (desde PYME a multinacionales), aunque hay una mayor proporción de cooperativas de productores. Dada la enorme variedad de empresas y productos existentes, así como las diferencias entre los distintos Estados miembros, se analizarán únicamente las tendencias de ajuste generales.

En Europa, la política agraria y las redes de transporte son los factores que han influido principalmente en la actual estructura del sector. Sin embargo, el panorama difiere entre el Reino Unido y el resto de los países de la CE. En el Reino Unido, las empresas de transformación alimentaria cuentan con una larga tradición en el comercio internacional de materias primas, mientras que los recursos agrarios nacionales han desempeñado siempre un papel secundario. Por tanto, los futuros ajustes para la liberalización del comercio se producirán con mayor intensidad en el continente.

Es un hecho también que las capacidades existentes (a veces excedentarias) y las estructuras se deben a la PAC y a su ayuda a la producción agraria en la Comunidad. La posible liberalización del comercio y la reducción de las ayudas a los productos agrarios pueden tener importantes repercusiones.

En este sector, los cambios derivados directamente del mercado único serán secundarios. El principal factor determinante será la futura política agraria. No obstante, la creación del mercado único puede influir en las negociaciones comerciales internacionales y, de este modo, repercutir en la orientación del sector agrario.

Mientras la CE fije unos precios uniformes para toda la Comunidad, ya sea para las materias primas o para los productos transformados, establezca cuotas y controle el comercio exterior, todas las empresas de transformación primaria quedarán afectadas por igual. Puesto que los criterios de calidad de los productos son igualmente fijos, en este sector ya se dan las condiciones del mercado único. De cualquier modo, sólo hay pequeñas discrepancias (por ejemplo, los tipos verdes, las diferencias en la legislación fiscal y en la legislación sobre medio ambiente).

No obstante, las políticas de producto específicas influyen en las características de los subsectores. Simplificando, podemos distinguir tres categorías principales:

- a) *Subsectores que operan con márgenes garantizados.* Algunos productos tienen unos márgenes de transformación mínimos fijados explícitamente (los tomates, por ejemplo) o unos márgenes fijados de hecho, porque los precios de los productos transformados son fijos, en ocasiones con cuotas incluidas (por ejemplo, los cultivos proteaginosos, el aceite de oliva, el azúcar).
- b) *Subsectores con precios fijos para las materias primas y un mercado para los productos finales relativamente competitivo (los cereales, por ejemplo).*
- c) *Subsectores que se sitúan entre las dos categorías.* Se incluyen aquí principalmente los productos lácteos y cárnicos, donde se fijan los precios o las cantidades, o ambos, para las materias primas o para los productos finales de las empresas de transformación primaria.

Las empresas de la *categoría a)* pueden beneficiarse de alguna manera de los monopolios nacionales, por las importantes reducciones en el coste del transporte debido a la transformación. Dado que es más fácil fijar un precio para los productos transformados homogéneamente que para las materias primas, es probable que estos márgenes fijados por motivos políticos continúen. Por otra parte, en una situación excedentaria, el producto transformado es más fácil de manipular y almacenar (volumen, caducidad). Por tanto, el cambio en las condiciones a partir de 1992 tendrá un efecto menor.

Las empresas pertenecientes a la *categoría b)* no se verán afectadas directamente de forma significativa por el mercado único. Las principales repercusiones resultarán de la reestructuración de los grupos de transformación secundaria. Ello puede reportar algunas ventajas geográficas a las empresas situadas cerca de grandes plantas de transformación secundaria. No obstante, debido a la pequeña reducción de los costes de transporte como consecuencia de la transformación, este punto tiene menor importancia que para la categoría a).

Las empresas de la *categoría c)* quedarán incluidas en una u otra de las dos categorías precedentes, dependiendo del producto. Sin embargo, algunos de los productos acabados pueden ser más vulne-

rables ante las preferencias de consumo (por ejemplo, abandono de los productos de carnes rojas). Los cambios que originará el mercado único en la reglamentación sobre los ingredientes de los productos finales o el etiquetado pueden afectar negativamente a la demanda de dichos productos (la supresión de las leyes específicas de un país en relación, por ejemplo, con el contenido mínimo de productos lácteos en los helados o el chocolate, la prohibición de los sustitutos del azúcar en bebidas no alcohólicas, la fabricación de salchichas con sucedáneos de carne), produciendo, de este modo, cambios en la actual gama de productos.

Más que de la armonización de las normas sanitarias y ambientales, las principales repercusiones del mercado único en las empresas de transformación primaria provendrán de la concentración del sector de la transformación secundaria. Debido a los precios fuertemente reglamentados de la PAC, las inversiones en este sector tienen un tipo de rendimiento muy inferior al del sector de la transformación secundaria (el período de recuperación típico oscila entre 5 y 10 años). Además, debido a las incertidumbres a largo plazo y al exceso de capacidad existente, es probable que las grandes empresas multinacionales retiren sus inversiones de este sector, en lugar de invertir en él. A pesar de ello, siempre que sea posible, y sobre todo en las empresas de la categoría b), se realizarán ajustes y concentraciones en la transformación primaria, debido a las economías de escala y a fin de cumplir las exigencias cada vez mayores de las empresas de transformación secundaria.

V. CONCLUSIONES

Dada la proximidad de 1992, los ajustes y cambios estructurales que se analizan en este trabajo llegarán a su apogeo en un futuro próximo.

Conviene destacar los siguientes puntos fundamentales:

- a) *Cambios en el marco consumidores/distribuidores.* Dentro de un marco global estable, los consumidores son cada vez más exigentes. La calidad y el deseo de nuevos productos
-

serán los temas dominantes, aunque el aspecto de la comodidad seguirá siendo importante.

La concentración observada a nivel nacional en el comercio al por menor proseguirá a escala europea. Como resultado, el poder de negociación del sector aumentará. Los productos con la marca propia de los minoristas se convertirán en auténticos rivales de los artículos de marca y adquirirán una mayor importancia en el mercado.

- b) *Cambios y ajustes en la transformación secundaria del sector agroalimentario.* El mercado único activará la concentración en curso dentro de este sector. El cambio más significativo lo constituye la supresión de los obstáculos técnicos (por ejemplo, normas alimentarias, normas sobre envasado y etiquetado).

Como resultado, las economías de escala en la producción y el marketing adquirirán más importancia y aumentará la competencia.

Con el fin de adaptarse a las condiciones del mercado, las empresas centrarán su actividad en su producción principal, para aprovechar mejor sus conocimientos de gestión y producción, y procederán a cerrar las fábricas pequeñas o anticuadas. Como el suministro regional de materia está perdiendo importancia, las futuras decisiones de ajuste dependerán principalmente del marco económico regional.

Con el aumento del poder adquisitivo de las cadenas de minoristas y los cambios en los hábitos de consumo, el marketing es cada vez más importante para los fabricantes que no tienen acceso a los consumidores. Las empresas multinacionales pueden, por tanto, sacar mayor partido de un etiquetado homogéneo y de las normas alimentarias, puesto que pueden utilizar economías de escala en la publicidad y suministrar las cantidades necesarias para atender las exigencias de las asociaciones europeas de minoristas.

Las grandes empresas proseguirán las adquisiciones, aunque concentrándose en los sectores que conocen en profundidad (retirando sus inversiones de las actividades que no sean las específicas suyas). En la actualidad, tratan de comprar empresas nacionales para conseguir marcas comerciales

conocidas de un país e introducirlas como productos nuevos en otros países. El aumento de la segmentación del mercado de productos de consumo final abre la posibilidad de que estas empresas se conviertan en líderes del mercado y estén en posición de controlar los precios.

Las pequeñas y medianas empresas de transformación secundaria se están ajustando al mercado único, al tiempo que invierten en proyectos sanitarios y de medio ambiente para cumplir las normas armonizadas. La expansión, en caso de producirse, tendrá lugar en el marco de cada empresa y se centrará en productos de marca o en la fabricación para las cadenas de minoristas con su propia marca. Sin embargo, las PYME que tienen acceso directo al consumidor están más capacitadas para adaptarse a los hábitos de consumo y, de esta forma, seguir siendo competitivas.

Las grandes empresas nacionales de transformación secundaria intentan crear *empresas conjuntas*, normalmente con otras empresas nacionales, para beneficiarse de las economías de escala. Para conseguir un espacio de venta en los establecimientos al por menor de las grandes cadenas, aumentan sus gastos de publicidad, aunque estos resultan relativamente altos. Algunas empresas de transformación secundaria desarrollan una doble estrategia, aumentando la producción con su propia marca y, al mismo tiempo, utilizando su maquinaria para la fabricación de productos de etiqueta propia en régimen de subcontratación para grandes cadenas de establecimientos.

Las empresas de transformación secundaria multinacionales son las que más beneficio sacarán de las condiciones del mercado único. Pueden aprovecharse de las economías de escala y de alcance, ajustando sus centros de fabricación a las exigencias del mercado único, y apoyándose en la publicidad específica de la marca a escala europea.

- c) *Cambios y ajustes en las empresas de transformación primaria.* En las empresas de transformación primaria, el impacto del mercado único se hará sentir a través de los cambios mencionados anteriormente para sus clientes, las empresas de transformación secundaria.
-

BIBLIOGRAFIA

- BAIOCCHI, G., 1988. *Le imprese multinazionali agroalimentari, Seanto della Republica Italiana*. Roma.
- BURKHEISER, K., 1991. *La Europa de 1993 vista por la gran distribución*. Simposio AIDA 1990, Varsovia, en Aral N° 1091, Madrid.
- CLUB DE BRUSELAS, 1990. *The community agri-food industry in the single Market*. Bruselas.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 1990. *Panorama of EC Industry 1990*. Luxemburgo.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 1990. *El coste de la no Europa*. Informe Cecchini, Luxemburgo.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 1987. *Die Konzentration in der Konsumgüterdistribution in der Europäischen Gemeinschaft und ihre Auswirkungen auf die Nachfragemacht*. Luxemburgo.
- HEINZELMANN, B., 1990. *La distribución física como factor de rentabilidad empresarial*. Simposio AIDA 1990, Cairo, en Aral n° 1083, Madrid.
- HOLMES, A., 1989. *Food Science and technology in the year 2.000*. Food Manufacture, Londres.
- NIELSEN, A.C., 1990. *Nielsen European Passport*. Aral n° 1083, Madrid.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Retail business*. Varias publicaciones, Londres.
- VIRTHE, G., 1991. *Por qué y cómo remodelar los supermercados*. Simposio AIDA 1990, Varsovia, Aral n° 1091, Madrid.

RESUMEN

La superproducción agraria y la creciente preocupación por los costes y el impacto en el comercio internacional de la PAC, harán que la política de la CE deje de centrarse en la gestión de los recursos para avanzar hacia una política más orientada al mercado y que tenga en cuenta los deseos de los consumidores. En estas circunstancias, las empresas tendrán que modificar sus estrategias y cuestiones tales como «calidad del producto» y el «marketing» pasarán a convertirse en cuestiones claves en la década actual.

Con este marco de referencia, en este trabajo se describen algunas de las tendencias y los cambios fundamentales en la actitud del consumidor europeo, analizando más detenidamente la organización del sector de distribución, los ajustes previsibles en la industria de transformación y las relaciones entre ambas fases de la producción agroalimentaria.

Se concluye con unas reflexiones sobre cuál será la actitud, según tipos de empresas, que previsiblemente tendrán los diferentes agentes económicos que operan en el sector.

RESUME

La surproduction agricole et la croissante préoccupation pour les coûts et l'impact sur le commerce international de la PAC, feront que la politique de la CE devra se centrer sur la gestion des ressources, pour avancer vers une politique plus orientée vers le marché et qui tienne compte des désirs des consommateurs. Dans ces circonstances, les entreprises devront modifier leurs stratégies et des questions comme «qualité du produit» et le «marketing» deviendront des questions clé dans la décennie actuelle.

Dans ce cadre de référence, il est décrit dans ce travail certaines des tendances et les modifications fondamentales dans l'attitude du consommateur européen, en analysant plus précisément l'organisation du secteur de distribution, les ajustements prévisibles dans l'industrie de transformation et les relations entre les deux phases de la production agroalimentaire.

Pour conclure, quelques réflexions sur quelle sera l'attitude, selon les types des entreprises, qu'adopteront prévisiblement les différents agents économiques qui opèrent dans le secteur.

SUMMARY

As a result of agricultural surpluses as well as the growing concern over costs and the impact of the CAP on world trade, the EC will switch towards a more market-oriented policy, taking consumer preferences into account, and away from resource management. In such circumstances, companies will have to alter their strategy and certain matters such as «product quality» and «marketing» will become key issues this decade.

In that context, the report describes some of the basic trends and changes under way in the attitude of European consumers, and looks more closely into the organisation of the distribution industry, the adjustments that can be foreseen in the processing industry and the links between the two.

Finally, the author reflects on the attitude that the different operators in the industry will take, depending on the type of company.
