

LOURDES VILADOMIU CANELA (\*)

MARÍA DELS ANGELS GIL ESTALLO (\*\*)

JORDI MELÉ CARNÉ (\*\*\*)

MANUEL CANTOS ENCINAS (\*\*)

## Aproximación a los factores microorganizativos de competitividad de las empresas de la alimentación

### INTRODUCCIÓN

Los resultados que se presentan en este artículo forman parte de una investigación impulsada por la *Fundació Empresa i Ciències* (1) sobre *Los factores microorganizativos de competitividad en la industria*, en la que se ha realizado un análisis de diferentes sectores y de diversos factores básicos de la estructura empresarial que inciden en la competitividad. Todos los estudios tenían un mismo objetivo, seguían un enfoque próximo, y se inspiraron en el pionero estudio del MIT, *Made in America* (Dertouzos, M. L. y otros, 1989). Al apreciar que la pérdida de competitividad que manifestaba la industria estadounidense en los años ochenta parecía no afectar a una serie de empresas específicas, los autores estudiaron los factores internos que podían explicar las trayectorias de éxito de dichas empresas. Denominamos a estos factores «microorganizativos».

En consecuencia, el objetivo principal del presente trabajo se centra en ampliar el conocimiento de los factores microorganizativos que explican la competitividad de las empresas de la alimentación. Para ello, se ha procedido a seleccionar em-

(\*) Departamento de Economía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona.

(\*\*) Escuela de Ciencias Empresariales. Universidad Pompeu Fabra.

(\*\*\*) Departamento de Teoría Económica. Universidad de Barcelona.

(1) Esta fundación esta constituida por la Universidad Autónoma de Barcelona y la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona.

presas que han tenido una trayectoria de éxito en los últimos años, pero que, además, y en la medida de lo posible, presentaran características diversas (grandes, pequeñas, cooperativas, multinacionales, iniciativas públicas, etc.), correspondieran a diferentes estrategias (diversificadas, marquistas, internalizadas, etc.) y se ubicaran en ámbitos productivos variados (leche, cava, chocolate, etc.).

No todas las empresas pre-seleccionadas han podido ser entrevistadas. Finalmente, las empresas estudiadas han sido las siguientes:

- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| - Agropecuaria de Guissona | - Nestlé            |
| - Cadí                     | - Nutrexpa          |
| - Casademont               | - Olis de Catalunya |
| - Chupa Chups (2)          | - Ollé              |
| - Ebro Agrícolas           | - Vall Companys     |
| - Freixenet                | - Veà               |
| - Fripan                   | - Vichy Catalán     |

Una vez efectuada la selección, se han realizado entrevistas estructuradas a altos directivos de las empresas. La información obtenida se ha completado con anotaciones puntuales suministradas por los departamentos concernidos (recursos humanos, I+D, eexportación, etc.). Previamente a la entrevista, se buscó la documentación existente sobre las empresas seleccionadas en revistas económicas y especializadas y, también, la información estadística disponible (principalmente de Alimarket). Paralelamente, se realizó una aproximación a la problemática y estructura del subsector o segmento de la producción en que se ubican cada una de las empresas. Se ha considerado fundamental obtener la máxima información posible sobre la trayectoria histórica de la empresa.

La búsqueda de información se completó con entrevistas a expertos del sector que nos sirvieron para obtener una visión

(2) A pesar de que resultó imposible realizar la entrevista a altos directivos de la empresa Chupa Chups se decidió incluirla, ya que disponemos de información indirecta y además se trata de una empresa que por sus características tiene gran relevancia, al ser una de las pocas empresas multinacionales españolas.

general y actualizada de la problemática del sector alimentario, de las especificidades de algunos subsectores, y para confirmar que no habíamos olvidado ningún prototipo de empresa que por su trayectoria ilustrara factores de competitividad originales.

El enfoque metodológico utilizado comporta, por tanto, que la aproximación a los factores microorganizativos de competitividad se haga mayormente a partir de la visión que los directivos tienen de su empresa y de cómo ellos aprehenden las razones explicativas de los buenos resultados que han ido obteniendo.

El artículo, que es una versión sintetizada del estudio entregado a la *Fundació Empresa i Ciència* (3), consta de cuatro partes. En la primera parte procedemos a caracterizar muy brevemente el sector de la alimentación y nos limitamos a señalar los aspectos que nos faciliten la ubicación de los elementos que estudiaremos posteriormente (4). En la segunda parte analizamos los principales condicionantes que afectan el comportamiento de las empresas de la alimentación, diferenciando los elementos más característicos de la dinámica del consumo, de los cambios tecnológicos y en la organización de la producción y distribución. En la tercera parte, identificamos y discutimos, a nivel de las empresas seleccionadas, las diferentes combinaciones y priorizaciones de los factores que les han conferido su competitividad y éxito. Teniendo en cuenta que la competitividad es un indicador del nivel de aptitud de las empresas para enfrentarse a los condicionantes que afectan a su actividad, analizamos los factores de competitividad a la luz de las respuestas que están dando estas empresas a los dilemas que tiene hoy planteada la producción industrial de alimentos y se especifican las estrategias genéricas identificadas. Finalmente, en la cuarta parte, se efectúan algunas reflexiones de cómo puede evolucionar el futuro del sector.

(3) Viladomiu, L., Gil, M. A., Melé, J. y Cantos, M. *Factores microorganizativos de las empresas de la alimentación en Cataluña*, Fundació Empresa i Ciència, mimeo, 1995.

(4) Existen diversos estudios que analizan la competitividad del sector de la alimentación, entre los que merece destacarse el análisis del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1993), *Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España*. Existe un informe general y una serie correspondiente a diferentes subsectores.

## 1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN

La alimentación es, en muchos países del mundo, uno de los sectores industriales de mayor importancia. En España, representa algo más de la quinta parte de la producción industrial, supone aproximadamente un 18 por ciento del empleo industrial y se contabilizan algo más de 40.000 establecimientos dedicados a la producción de alimentos que dan lugar a unos 380.000 empleos.

Dado que el objetivo principal de la industria alimentaria y de bebidas es transformar materias primas agro-pecuarias y pesqueras en productos aptos para el consumo final, existen estrechas interconexiones entre el sector alimentario y la producción agraria. Estas conexiones comportan que la competitividad de las empresas de la alimentación se vea afectada por algunos elementos característicos de la producción agraria, es decir, por el carácter percedero de los productos, por los riesgos climatológicos y sus repercusiones sobre la oferta disponible, por el carácter estacional de la producción, por las fuertes fluctuaciones de los precios, por las fuertes e inmensas regulaciones administrativas por razones de seguridad alimentaria y de salud pública, así como, por las reglamentaciones de la política agraria, entre otros factores.

La industria alimentaria está configurada por un conjunto heterogéneo de actividades que se manifiesta por la diversidad de materias primas utilizadas, por los procesos productivos, por la tecnología utilizada y por los productos finales obtenidos. Se acostumbra a subdividir la alimentación en subsectores según el tipo de materia prima principal utilizada, así como según el nivel de transformación.

Las empresas alimentarias son muy diversas, de hecho, se trata de un sector con niveles de concentración bajos en comparación con el resto de la industria, pero con un importante dualismo: grandes empresas conviven con pequeñas iniciativas de tipo artesanal.

En las dos últimas décadas, la alimentación en todos los países occidentales ha experimentado una importante transformación en su estructuración empresarial. El avance de las

empresas filiales de los grupos multinacionales ha supuesto una importante reducción de las empresas familiares, que constituían la base empresarial tradicional de este sector. Actualmente, una tercera parte de la cuota del mercado español está controlada por empresas con capital extranjero. Al tiempo que las medianas empresas eran absorbidas, muchas pequeñas empresas desaparecían sometidas a una fuerte competencia. El grado de apertura exterior de las empresas alimentarias españolas es reducido, siendo el mercado interior el destino principal de la producción.

España, es el país de la Unión Europea con menor grado de apertura en el sector de la alimentación, muy por debajo de la media, especialmente, en cuanto a la orientación a la exportación, que en 1992 era de aproximadamente el 12 por ciento frente a porcentajes de más del 40 por ciento en el caso de los países del Benelux o Irlanda, por ejemplo.

La industria de la alimentación española tuvo, al igual que la totalidad de los sectores industriales, una pérdida de posiciones en sus indicadores de competitividad en el segundo lustro de los años ochenta y primeros noventa. El tradicional saldo positivo de la balanza comercial de los productos transformados de la alimentación cambió su signo en 1988, repitiendo los resultados negativos hasta 1994 (5).

Desde la entrada de España a la CEE, el mayor ritmo de crecimiento de las importaciones con respecto a las exportaciones ha hecho que el crecimiento del mercado interior se haya abastecido con importaciones y que la producción nacional en términos reales haya quedado estancada.

Tomando muchos de los indicadores que tradicionalmente se utilizan para realizar tipologías de los subsectores industriales, la alimentación se sitúa a niveles intermedios. No es un sector punta a nivel tecnológico, pero las innovaciones han sido una constante en su evolución reciente. No es intensivo en capital, pero la automatización está ahorrando mano de obra. Y así, en muchos otros factores.

(5) Para mayor detalle sobre el comportamiento de la competitividad de la industria alimentaria española y de la incidencia de los factores macroeconómicos, puede verse Jordana, J., *La competitividad de la industria alimentaria española*, Papeles de Economía Española, n.º 60-61, 1994.

## 2. LOS CONDICIONANTES A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS DE LA ALIMENTACIÓN

La amplitud y la naturaleza de los productos alimentarios disponibles en un momento determinado manifiesta la presión que sobre el mercado realizan los consumidores (*consumer pull*) y los cambios que se operan en la tecnología alimentaria (*technology push*). Las innovaciones en los mercados alimentarios puede apreciarse a dos niveles: primero, como resultado de los cambios operados en las técnicas empleadas, y, segundo, como consecuencia de los cambios operados en la estructura organizativa de la cadena alimentaria, tanto «hacia arriba» como «hacia abajo» de la industria (de la explotación agraria al consumo final). Por último, no son menos importantes las condiciones de acceso a los productos agrarios, que se ven condicionadas por las políticas en vigor y, muy especialmente, por la política agraria –los productos agrarios constituyen aproximadamente el 60 por ciento de los costes de las industrias alimentarias–.

Estos elementos actúan como condicionantes a la hora de definir la estrategia de las empresas. Pasamos a sintetizar las principales tendencias que hoy manifiestan los condicionantes más significativos para la industria de la alimentación en España.

### 2.1. Dinámica del consumo alimentario

Desde inicios de los años ochenta y, más marcadamente, en los últimos años, se aprecian claros síntomas de saturación del consumo alimentario en España. En los últimos diez años, según los datos del Ministerio de Agricultura, el consumo por habitante de casi todos los alimentos registra unas tasas de crecimiento medio anual acumulativo negativas, a excepción del consumo de carnes y frutas frescas.

En base a los datos disponibles, podemos indicar que en España se han alcanzado niveles de saturación del consumo de productos alimentarios *per cápita*, siendo previsibles cambios en su composición, pero no en el volumen total de calorías y proteínas ingeridas por habitante. De todo esto puede deducirse, en consecuencia, el agotamiento en el caso español

de la trayectoria clásica de adecuación de las pautas de consumo de alimentos a los niveles de renta disponible.

Por otro lado, se advierte un rápido crecimiento del consumo de productos de mayor grado de transformación, en detrimento de los de bajo nivel de diferenciación y menor nivel de elaboración. Los productos que manifiestan un mayor dinamismo en la última década son aquellos que son objeto de varios procesos de transformación hasta llegar al consumidor final y que se caracterizan por una diferenciación e imagen de marca acusadas (6). Además, la creciente incorporación de la mujer al trabajo externo ha ido acompañada de un rápido crecimiento del gasto en comidas realizadas fuera del hogar. Paralelamente, se aprecia una creciente bipolarización del consumo alimentario en donde se manifiesta el avance de dos tipos de productos: unos alimentos de uso cotidiano, que incorporan cada vez con mayor importancia una dimensión de servicio, y otros destinados a la alimentación festiva reservada para días señalados. La lógica del consumo de ambos tipos de producto es sumamente diferente, y genera una ampliación muy notable de la gama de productos demandados, incorporando entre otros elementos productos exóticos, propios de cocinas foráneas. Se asiste, también, a una creciente preocupación por la composición y la garantía sanitaria de los productos que se ingieren, dando lugar a la aparición de nuevas líneas de productos: «light», «enriquecidos», etc. En conjunto, se asiste a una ampliación notable de los productos demandados. Todos estos factores originan nuevos y variados «nichos» de mercado que facilitan un fuerte dinamismo empresarial en un sector que, en términos generales, se enfrenta a una demanda de lento crecimiento.

## 2.2. Cambios en la tecnología alimentaria

Los mercados alimentarios son objeto de innovaciones permanentes, muchas de ellas inducidas por otros sectores industriales. Limitándonos a algunas de las más significativas hay que destacar las derivadas de la mejora de las técnicas de con-

(6) Véanse las estadísticas de INE, *Encuesta de Presupuestos familiares* y MAPA, *La alimentación en España*, varios años.

servación y transporte (congelado, envase en vacío, descomposición de alimentos para su posterior regeneración, cuarta generación, etc.), las derivadas de la incorporación de nuevas formas de cocina (destaca en este sentido el microondas), y el control de los procesos de fermentación. Todos estos elementos están facilitando la constante ampliación y diversificación de los productos suministrados por las empresas de la alimentación.

Con todo y en términos generales es posible señalar que la tecnología de la mayor parte de los procesos productivos de la alimentación está madura y no existen patentes o tecnologías diferenciadas. Por tanto, es difícil mantener una ventaja competitiva basada en los procesos de producción o en los atributos del producto. Las nuevas tecnologías, sin embargo, se están manifestando como un elemento clave que posibilita la concentración, tanto de la producción como de la distribución e incentivan los flujos comerciales internacionales al generar economías de escala significativas. Este hecho justifica el desarrollo de empresas cada vez de mayor dimensión que operan en mercados supranacionales.

### **2.3. Concentración e internacionalización empresarial**

La concentración del sector y el avance de las grandes empresas multinacionales en los mercados mundiales se aceleró drásticamente en la última década (y, muy especialmente, a partir de 1984). La adquisición de medianas empresas por parte de las grandes empresas del sector ha sido la estrategia más utilizada para controlar niveles de mercado significativos. La existencia de empresas alimentarias en todos los mercados nacionales, junto con la presencia de unas marcas ya sólidamente introducidas en estos mercados fuerza a las empresas que pretenden alcanzar una cuota de control, a comprar empresas existentes y a no constituir nuevas.

El proceso de concentración e internacionalización de la década anterior afectó especialmente a los países europeos, siendo España uno de los países en donde tuvo más incidencia.

El control de los mercados de los productos más significativos se tradujo en una carrera por parte de las empresas multinacionales por hacerse con las primeras marcas locales de



todos los mercados nacionales, optando por la adquisición como vía de penetración en los diferentes países. Las empresas norteamericanas fueron las primeras en internacionalizar su estrategia de una forma generalizada, aunque ya existían ejemplos europeos muy significativos desde finales del siglo pasado como Nestlé y Unilever con importantes filiales fuera de su país de origen. En la última década son principalmente empresas europeas las que han tomado posiciones en la industria alimentaria española.

En los años más recientes, las adquisiciones continúan, pero a un ritmo menor, especialmente, en los mercados occidentales tradicionales y en España, en donde se han registrado algunos casos de desinversión. Parece apreciarse un mayor dinamismo en los países asiáticos que, en opinión de los expertos, presentan los mayores niveles de potencialidad en el futuro.

Aunque el crecimiento interno de los grandes grupos alimentarios ha sido complementado sobre todo vía adquisición de empresas, también han proliferado los acuerdos de cooperación externa dentro de la cadena de valor y las alianzas, tomando éstas frecuentemente la forma de *joint-ventures*.

En síntesis, y para el caso español, las tendencias a la concentración e internacionalización de la industria se aceleraron notablemente desde mitades de los años ochenta, integrando el sector en el complejo de corporaciones alimentarias europeas. Las PYMES de capital nacional han ido perdiendo posiciones, aunque continúan manteniendo segmentos fundamentales de la actividad industrial alimentaria.

#### **2.4. Cambios en la distribución y en las pautas de adquisición de los productos de la alimentación**

Los cambios fundamentales que registra la distribución de alimentos en Europa se centran en la concentración de las empresas, disminución del número de mayoristas, transformación en el sector minorista, tendencia a la diversificación e internacionalización (7).

(7) Comisión de las Comunidades Europeas (1992), *Panorama de la industria comunitaria, 1991-92*.

Aunque, con cierto retraso, pero también con mayor intensidad y rapidez, durante la década de los ochenta (8), el sector de la distribución en España está siguiendo las tendencias antes apuntadas. De un sistema de distribución tradicional, atomizado, y con bases operativas en los mercados locales se ha pasado a un sector concentrado e internacionalizado que se ha ido integrando en las grandes cadenas de la distribución y en las centrales de compra europeas. De este modo, a lo largo de los últimos quince años se han desarrollado nuevas formas y nuevas empresas comerciales, y han entrado en crisis muchos comercios tradicionales.

Los establecimientos tradicionales y autoservicios han perdido, en España, entre 1985 y 1992, la mitad de su cuota de mercado pasando del 61 por ciento al 30 por ciento, mientras que los grandes hipermercados hacían lo contrario al incrementar su participación del 14 por ciento al 28 por ciento; por último hay que destacar la reciente proliferación de las cadenas de *discount*, consistente en la distribución en autoservicios de productos a bajo precio y con un surtido habitualmente reducido (9). Estos establecimientos pertenecen a las grandes cadenas de la distribución europeas, entre la que destaca la alemana Aldi y, en España, la cadena Dia, perteneciente al grupo Promodés-Continente. Su crecimiento es muy rápido, estimándose, como puede observarse en el cuadro número 1, que en 1998 representarán un 15 por ciento de la cuota de mercado frente al 7 por ciento de 1992 (10).

La aparición de minoristas de gran tamaño y con una proyección supranacional está provocando grandes cambios en el entorno competitivo de los fabricantes de alimentos. La posición estratégica, que antaño detentaron los fabricantes, se está viendo fuertemente modificada.

Además, la competencia en el sector de la distribución es cada vez más virulenta, obligando a incorporar nuevas estrategias de ventas y a ajustar las condiciones de los proveedores.

(8) Directivos del sector de la distribución señalan que el sector está todavía en evolución, pero a un ritmo menor a los de los últimos años. Véase El País, *Nuevos retos para los grandes almacenes*, 16 de octubre de 1994.

(9) El informe *La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993*, de Roland Berger & Partner, señala que el *discount* será la fórmula comercial más activa en los próximos años y que el precio será su eje de competencia.

(10) Datos correspondientes a Nielsen España.

Cuadro 1

EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA TIPO DE COMERCIO ALIMENTARIO SEGÚN CUOTA DE MERCADO EN ESPAÑA (en porcentajes)

Tipo de establecimiento	1976	1985	1989	1992	1998 (*)
Tradicional y autoriservicios ....	86	61	41	30	18
Supermercados .....	8	25	43	35	32
Hipermercados .....	6	14	16	28	35
Discount .....	-	-	-	7	15

(\*) Previsión.

Fuente: Nielsen, 1994.

Una de las actuaciones de *marketing*, que parece tener más implicaciones sobre la industria alimentaria, es la proliferación de marcas propias del distribuidor, que inicialmente se denominaron marcas blancas. El avance de las marcas del distribuidor se está operando rápidamente en todos los mercados de los países desarrollados (11). En 1992, las marcas del distribuidor suponían casi el 28 por ciento de las ventas de los supermercados en Gran Bretaña; el 25 por ciento, en Suiza; el 24 por ciento, en Alemania; algo más de 20 por ciento, en Francia; el 18 por ciento, en Bélgica y Holanda; el 14 por ciento, en Estados Unidos, y en España, casi el 8 por ciento (12). En Cataluña se estimaba que representaban el 15 por ciento, en 1993, y se concentraban, principalmente, en los subsectores de pastas alimenticias, cafés, infusiones, salsas, condimentos, platos preparados y masas congeladas (13). Parece existir una relación importante entre el grado de concentración de la distribución y la importancia de las marcas del distribuidor. En la medida en que en España la distribución se está concentrando es previsible que se registre un incremento rápido de estas marcas.

(11) En sus inicios, la mayor parte de los distribuidores europeos optaron por una estrategia de introducción de productos básicos y a muy bajo precio, con escasa presentación, y sin marca. Actualmente, parece apreciarse un cambio de estrategia, al incorporar productos con la garantía y la marca del propio distribuidor, con la incorporación de productos cada vez más sofisticados, mejor presentados y a los que se dedican campañas de promoción en los centros comerciales.

(12) Datos provenientes de Nielsen Europe, 1992.

(13) Generalitat de Catalunya (1993), *Indústria Catalana d'Alimentació i Begudes de Segona Transformació*, (mimeo), Becedos Food Consulting.

Por otro lado, la creciente internacionalización de la distribución está debilitando la posición de las empresas medianas y pequeñas que no tienen capacidad para abastecer a las grandes cadenas plurinacionales (14).

### 3. APROXIMACIÓN A LOS FACTORES MICROORGANIZATIVOS DE COMPETITIVIDAD

#### 3.1. Las coordenadas del análisis de las empresas

La aproximación a los factores microorganizacionales de competitividad se ha realizado teniendo en cuenta los cinco ámbitos que se recogen en el cuadro 2. Para la selección de las empresas se consideraron los **resultados**, es decir, aquellas variables que manifestaban la trayectoria exitosa de las empresas, analizándose su crecimiento, el comportamiento de sus exportaciones y su internacionalización, en los últimos años.

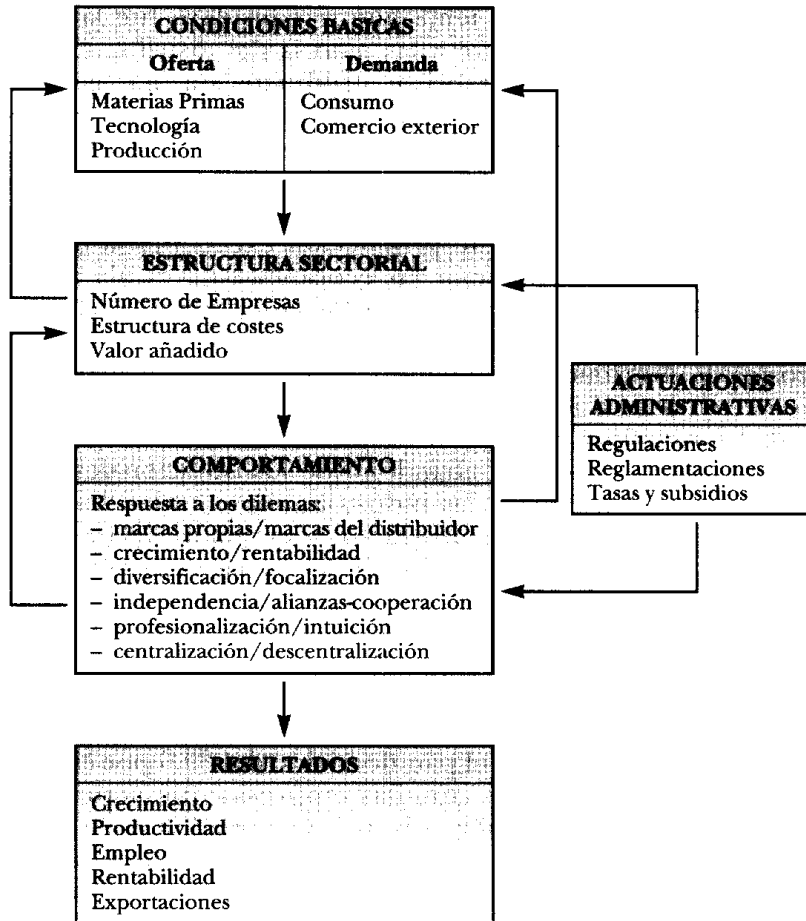
Una vez seleccionada la empresa, se estudiaron los elementos más significativos de los mercados en que operaban, es decir, las **condiciones básicas del mercado** en que actúan las empresas, tanto del lado de la oferta (materias primas, tecnología, etc.) como de la demanda (consumo interior, exportaciones). Dado que, en algunos casos, las empresas actúan en varios mercados se centró el análisis en los productos clave de la empresa. Paralelamente, se analizó la **estructura sectorial** del segmento productivo en el que se ubica la empresa en términos de concentración o atomización empresarial, estructura de costes, valor añadido, grado de oligopolización, etc.. Asimismo, se estudiaron las **regulaciones y reglamentaciones públicas** específicas de los diferentes segmentos productivos que pudieran afectar a la posición competitiva de las empresas.

El ámbito que mayor dedicación mereció fue el del estudio del **comportamiento** de las empresas, que se realizó en base a los datos generales de cada una de las empresas seleccionadas y, se consideró en especial la respuesta que éstas dan o han ido dando en los últimos años a seis dilemas básicos.

(14) Así, por ejemplo, la empresa Dia busca proveedores para el conjunto de países europeos en los que opera.

Cuadro 2

MODELO: ESTRUCTURA, COMPORTAMIENTOS Y RESULTADOS



### 3.2. Los dilemas

El análisis se ha limitado a seis dilemas, que, a nuestro entender, consideran suficientemente algunos de los elementos más característicos de la problemática de la industria de la alimentación actual. Pasamos a exponer brevemente estos dilemas y a discutir la respuesta de las empresas estudiadas.

– *Marcas propias versus marcas del distribuidor: No menospreciar el avance de las marcas del distribuidor*

Un primer dilema o tema que se consideró fue la posición de la empresa frente a las marcas del distribuidor. La opción de dedicarse a fabricar productos sin marca, para que los distribuidores los etiqueten con su nombre, se les está planteando a la casi totalidad de las empresas del sector. Esta actuación que supone una sumisión frente a la distribución tiene ventajas para las empresas. De un lado, les permite utilizar la capacidad de producción excedentaria de sus factorías, aprovechar mejor las economías de escala al aumentar la producción y anular a los competidores más pequeños. Por otro lado, las empresas pueden disminuir sus costes de distribución, limitando al máximo su departamento de ventas, reducir sus presupuestos de promoción y publicidad y redefinir el número de productos que elaboraban. Pero la sumisión –vía el abandono de los tradicionales pilares de consolidación de las industrias alimentarias, basados en la diferenciación de productos y creación de nuevos– comporta una fuerte condicionalidad de las empresas a los vaivenes de su distribuidor y, en muchos casos, una reducción drástica de los márgenes de beneficios. Las diferencias de precio son muy significativas, según Nielsen en 1993 y en España, entre ambos tipos de productos se aprecia en el caso de las galletas una diferencia del 33,1 por ciento, en el café del 30,3 por ciento y en el pan de molde del 39,6 por ciento. Al mismo tiempo, para aquellas empresas que actúan en ambos mercados, las ventas con su marca pueden verse reducidas notablemente frente a las ventas sin marca de la empresa. Asimismo, la producción de marcas del distribuidor comporta aceptar la obligación de adaptar las plantas de fabricación a las exigencias de éste, comportando, en algunos casos, costes adicionales.

Para aprovechar las ventajas que comporta una estrategia basada en las marcas del distribuidor es necesaria una adecuación de la organización empresarial a la estrategia seleccionada, teniendo en cuenta los elementos que se detallan en el cuadro 3.

A excepción de algunas de las empresas que fabrican commodities –azúcar y piensos compuestos– todos los entrevista-

Cuadro 3

DIFERENCIAS ENTRE UNA ESTRATEGIA BASADA EN MARCAS PROPIAS  
Y EN MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

Concepto	Marcas propias	Marcas distribuidor
Objetivo	Diferenciación	Reducción de costes
Tipo de productos	Gama amplia	Gama estrecha
Innovación	Sí (sofisticación del producto)	No (sólo en el proceso)
Precio	Banda alta	Banda baja
Promoción-publicidad	Sí	No
Calidad	Sí (total garantía-marca)	Sí, en el producto final (la exigida por el distribuidor)
Organización empresarial	Compleja	Simple (mínima estructura comercial)
Inversiones	Industriales/Comerciales	Industriales
I+D	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

dos se habían planteado el dilema de entrar o no en el mundo de las marcas del distribuidor y habían estudiado a fondo que suponía y cómo iba avanzando este tipo de producto en sus respectivos mercados.

Algunas de las empresas entrevistadas, como es el caso de la empresa Ollé, presentan una clara especialización en este tipo de producto. Otros, aunque consideran que su mercado principal es el marquista, están realizando producciones con marca del distribuidor para algunos segmentos específicos del mercado –como por ejemplo: en la exportación, Nutrexpá; en los segmentos de vinos espumosos más económicos, Freixenet, etc. Todo el sector es consciente de la importancia del avance de esta nueva modalidad de marcas, pero la valoración que realizan es sumamente diferente, desde un fuerte recelo (Nestlé, Nutrexpá,...) hasta una apreciación sumamente positiva (Guissona,...).

El problema parece estribar en el grado de adecuación de la organización empresarial a los requisitos de este nuevo tipo de producción. Una empresa encaminada a la producción de productos con marca del distribuidor debe disponer

de una estructura organizativa muy ligera, que permita minimizar los costes. Pasar de un tipo de estructura a otro es costoso y complejo, y producir para ambos mercados puede resultar poco rentable.

– *Crecimiento versus rentabilidad: Crecimiento controlado*

En segundo lugar, se analizó la posición de la empresa en el dilema que enfrenta crecimiento (concentración) con una opción más prudente de búsqueda de rentabilidad y cómo se había dado respuesta a esta cuestión en las diferentes coyunturas que caracterizan los últimos años.

El proceso de concentración que ha experimentado el sector de la alimentación a nivel mundial obedece a múltiples razones, algunas de ellas muy similares a las que se aprecian en cualquier sector industrial. La concentración permite aprovechar las economías de escala, rentabilizar al máximo los elevados presupuestos de promoción de nuevos productos, los gastos de publicidad que exige el mantenimiento de las marcas (15) y también los elevados gastos en I+D (16). Por otro lado, la concentración permite alcanzar una cuota de control o nivel de liderazgo que desanime a los competidores en los mercados más importantes (17).

En los años ochenta se registró una aceleración del proceso de concentración e internacionalización de las empresas del sector que llevó a una fuerte competencia entre las empresas para posicionarse en los mercados más dinámicos. Con el cambio de coyuntura a finales de la década, la estrategia de crecimiento a toda costa parece haber sido revisada buscando actuaciones menos arriesgadas.

La trayectoria mayoritaria que han seguido las empresas entrevistadas puede calificarse de «crecimiento controlado».

(15) Para algunos autores, los gastos de marketing y publicidad constituyen las verdaderas inversiones de las empresas de la alimentación: casi el 10% de la cifra de negocio, en contraposición al 4 por ciento dedicado como media a la inversión productiva. Fuente: Rastoin, J. L., *Tendencias generales de la agro-industria mundial*, The Economist (1993).

(16) Nestlé, por ejemplo, gasta más en investigación en un año que toda la industria alimentaria francesa.

(17) Según los directivos de las grandes empresas, esta cuota de control se sitúa por encima del 20 por ciento del mercado.



En la segunda mitad de los años ochenta muchas de las empresas registraron un crecimiento significativo (con saltos cuánticos), seguido, en algunos casos de una ralentización. No obstante, los entrevistados indicaron que la prudencia financiera, junto a una voluntad de evitar aventuras peligrosas les había llevado a un crecimiento moderado, y muy estudiado, dado el lento crecimiento que registran muchos mercados de la alimentación por los riesgos que comporta la diversificación y por las dificultades para obtener una mayor cuota de mercado.

– *Diversificación versus focalización: Reforzamiento del foco de producción y diversificación aprovechando sinergias*

En tercer lugar, analizamos la actuación de la empresa ante el dilema que enfrenta la focalización a la diversificación. Como es bien sabido, no existe una única respuesta a esta problemática, aunque, en general, en épocas de crisis las empresas tienden a atrincherarse en su «foco» o segmento concreto que constituye su punto fuerte (por su experiencia, por su *know how* específico o por otros intangibles que aporten ventaja competitiva) y abandonar gamas dispersas en las que no tienen suficiente poder de mercado (18); mientras que, en épocas de expansión, se tiende a remarcar la conveniencia y acierto de la diversificación. Además, el carácter disperso del sector de la alimentación favorece la consolidación de empresas en segmentos específicos o «nichos de producción». El control de estos nichos posibilita una situación fuertemente competitiva de la empresa. Muchas veces el desarrollo de la empresa ha estado ligado al avance experimentado de un segmento del mercado o «nicho» en que la empresa tenía ventaja competitiva.

Algunas de las empresas analizadas realizaron o están avanzando hacia una cierta diversificación. Así, por ejemplo, Ebro Agrícolas se introdujo en el mercado del arroz, Nutrexpа en los alimentos infantiles, pero, en conjunto, las empresas entre-

(18) Este fenómeno es considerado determinante para explicar las estrategias de la industria alimentaria en G. Crespy (coord), *Stratégies et compétitivités dans l'industrie mondiale*, 1988.

vistadas tienen una orientación claramente focalizada en su actividad. En su estrategia todas las empresas reconocen que ha sido fundamental la potenciación y defensa de su «foco», aunque para crecer se han visto o se están viendo obligadas a diversificar. Esta diversificación se ha realizado aprovechando al máximo las sinergias y actuando en mercados complementarios o próximos a los del «foco».

Para muchos de los entrevistados su competitividad se encuentra en el control de un segmento del mercado, y es allí, donde la empresa detenta una cuota de mercado que le permite una situación de control. La dimensión de la empresa tiene en el sector de la alimentación una incidencia relativa como factor de competitividad, ya que alcanzar una cuota que les permita el control depende de las características del mercado del «foco» de la empresa. Para las empresas más diversificadas este foco o focos está constituido por lo que, muy a menudo, denominan su producto estrella o sus productos estrellas.

- *Independencia versus cooperación-alianzas externas:  
Continuar cooperando dentro de la cadena  
agro-alimentaria y actuar en solitario en el mercado  
interior, buscando alianzas para proyectarse  
internacionalmente*

En cuarto lugar, se estudió la posición de las empresas respecto a su estrategia de orientación interna, basada en la movilización de sus propios recursos o a su orientación externa, que busca formas de colaboración y alianzas con otros grupos empresariales.

La cooperación entre los agentes que operan en la cadena agro-alimentaria han existido durante décadas (cooperativas agrícolas, contratos de integración, distribuidores exclusivos, asociación a nivel minorista para establecer centrales de compra, etc.). En los años más recientes, en muchos medios empresariales y académicos se considera que el desarrollo de las empresas debe basarse en colaboraciones y alianzas interempresariales. Sin embargo, el sector de la alimentación es uno de los que presenta menores niveles de colaboración interem-

presarial (19), aunque a la luz de los últimos acontecimientos parece que las empresas están reconsiderando el tema (20).

La cooperación no es una práctica generalizada entre las empresas analizadas e incluso muchos de los entrevistados manifestaban recelos y explicaban experiencias negativas en este sentido. En el ámbito de los mercados exteriores parece existir mayor convencimiento de que las alianzas son una necesidad. Las experiencias con socios exteriores parecen ser en general bastante insatisfactorias, habiendo tenido que revisarlas muy a menudo.

Como es bien sabido, la asignatura pendiente de la mayor parte de las empresas españolas ha sido su proyección fuera del mercado español. De la experiencia, parece desprenderse que el establecimiento de canales comerciales y/o filiales eficaces en el exterior es sumamente complejo, y que la historia de las empresas está llena de fracasos. Las empresas se han visto forzadas a experimentar fórmulas comerciales flexibles y cambiantes que, en algunos casos, las han conducido al éxito. Entre las empresas entrevistas que parecen haber sabido actuar en los mercados exteriores –no sin altos y bajos– se encuentran Chupa Chups y Freixenet.

Asimismo, y a un nivel diferente, en productos genéricos como los piensos, en donde la producción está sobredimensionada el establecimiento de alianzas con sus propios clientes a través de contratos de integración ha sido un elemento fundamental para fidelizar a la demanda. Otro ejemplo, en el mismo sentido es el desarrollo de tiendas en régimen de franquicia para llegar directamente al consumidor final –Fripán–.

#### – *Profesionalización versus intuición: La profesionalización una vía obligada*

El quinto dilema pretende aproximarnos al conocimiento de las formas de dirección y gestión, enfatizando la posición

(19) Un estudio realizado por la Universidad de Limburg (Holanda), sobre alianzas estratégicas entre las empresas europeas detectó más de 4.000 convenios entre 1980-89. En el sector de la alimentación sólo se contabilizó un 1 por ciento del total.

(20) Véase al respecto el estudio de Hughes, D. (ed) (1994), *Breaking with tradition. Building partnerships and alliances in the European Food Industry*, Wye College Press.

de las empresas estudiadas frente a una temática tan importante como la profesionalización de sus cuadros directivos.

Algunas de las empresas entrevistadas tienen sus orígenes en la intuición y en la capacidad de gestión de unos promotores con niveles de formación bajos y poco profesionalizados. Tampoco eran elevados los niveles de preparación de la plantilla. La trayectoria reciente de las empresas estudiadas parece orientarse a incrementar la profesionalización y la preparación de sus directivos y de su plantilla en general (cuando menos en los niveles altos e intermedios). Esta profesionalización se ha acompañado en algunos casos de la salida de los propietarios de la dirección (Nutrexpa, Vall Companys).

– *Centralización versus descentralización organizativa:  
Estructura de grupo, asegurándose la flexibilidad*

Y, por último, en este dilema, nos aproximamos a los diferentes tipos de estructura organizativa. La problemática de la creciente burocratización de las empresas y de las formas que permiten mantener la flexibilidad empresarial, ha comportado la consideración de la centralización o descentralización (estructura de grupo) organizativa (21).

La mayor parte de las empresas analizadas presentan una estructura de grupo, con una autonomía relativamente importante de las sociedades partícipes. Parece claro que esta configuración facilita mejores resultados que las macroempresas. Por otro lado, se tiende a una clara compartimentación que permite actuar con pequeñas unidades de negocio que facilitan la identificación de los niveles de rentabilidad de las partes y permiten segregar los elementos problemáticos.

### **3.3. Los factores de competitividad genéricos a todas las empresas**

Entre los factores genéricos, es decir, aquellos que fueron señalados por la totalidad de las empresas estudiadas cabe des-

(21) Algunos análisis manifiestan que la estructura de grupo resulta más eficiente que la gran empresa. Ver en el caso de la alimentación en Francia los análisis de Gallino, D., *Modèles de Groupes et dynamiques industrielles: le cas des IAA*, INRA, 1992.

taar los siguientes: la calidad, la innovación, la comunicación con los clientes, la prudencia en la financiación, y, la identificación de accionistas, socios, directivos y empleados con el proyecto empresarial y sus objetivos. Conviene advertir que, aunque no se mencione explícitamente una determinada empresa al describir un determinado factores de competitividad, no significa que éste no sea importantante para esa empresa.

### – *La calidad: una obsesión*

El calificativo más utilizado a la hora de caracterizar y explicar la trayectoria de las empresas seleccionadas fue el de «calidad»: realizamos un control estricto de calidad, suministramos solo productos de elevada calidad, siempre hemos destacado por la calidad de nuestros productos, controlamos la calidad de nuestras materias primas, sabemos que en el futuro la calidad será un elemento fundamental por ello nos hemos avanzado, asesoramos a nuestros suministradores para conseguir calidad, etc.

Todas las empresas coincidieron en la importancia de este elemento, aunque este atributo varía según el tipo de producto analizado, oscilando entre dos extremos que corresponden a los productos de lujo y a los bienes indiferenciados o *commodities*. Obviamente, para los fabricantes de productos de lujo, como el caso de la empresa Veà, la selección de la materia prima, el proceso de elaboración, el embotellado, etc., han de ser objeto de una gran atención y cuidado puesto que son la base de su estrategia; convirtiéndose, por consiguiente, en esclavos de este factor. Por el contrario, cuando se trata de un producto *commodity*, la importancia de la calidad es menor. Pero, en cualquier caso, todas las empresas entrevistadas indican que la calidad es uno de los atributos principales de sus productos y que incluso en el caso en que ésta no esté suficientemente incentivada ó retribuida actualmente, es una inversión fundamental para el futuro de la empresa. Los círculos de calidad y la obtención del certificado ISO 9000 antes de que sea una obligación (Casademont), la calidad total (Fripan), la marca genérica signo de calidad (Nestlé), etc.; la calidad a todos los niveles fue el factor más mencionado.

### – *Incorporación permanente de pequeñas innovaciones*

Aunque en términos generales es cierto que las sumas destinadas a actividades de I+D por las empresas de la alimentación son reducidas si las comparamos con otros sectores industriales, en todos los casos estudiados se aprecia una notable sensibilidad frente a la incorporación de novedades. Estas innovaciones pueden afectar al proceso de producción, y se encaminan a reducir los costes de producción, pero manteniendo la calidad; o a la incorporación de pequeñas variaciones en los productos que se fabrican, dando origen a nuevas gamas de los mismos. Por otro lado, las empresas también incorporan nuevas formas de presentación de los productos para hacerlos más atractivos, hacer más funcional su consumo, hacerlos más identificables o para ajustarlos, más convenientemente, a las inquietudes ambientales de los consumidores. Y, por último, cabe destacarse que las innovaciones afectan también a la logística, al marketing, etc.

En el conjunto de empresas analizadas, las más activas en las innovaciones del producto son las que comercializan productos diversificados con marca propia (Nutrexpa, Nestlé) y las que innovan en el proceso de producción afectan a la totalidad de la empresa (Chupa Chups, Fripan, Ebro Agrícolas); mientras que las más sensibles a la presentación son las que fabrican productos con mayor valor añadido y/o de lujo (Freixenet, Veà).

En síntesis, todas las empresas entrevistadas remarcaron la importancia de las innovaciones que incorporan, relatando como han sido introducidas y como esto les ha facilitado su éxito frente a la competencia.

### – *Correcta comunicación con los clientes*

La comunicación con los clientes de las empresas presenta diversas formas, de tal manera que varía según el tipo de producto y cliente de la empresa. En general, todas las empresas marquiastas –que destinan sus mensajes a los consumidores finales– se ven obligadas a destinar importantes sumas a la publicidad y promoción, para dar a conocer sus marcas y para garantizar la diferenciación de sus productos. Una gestión co-

recta de estos recursos ha sido un elemento clave de su éxito. El acierto o desacierto de las campañas de publicidad incide notablemente en los resultados de estas empresas y los modelos de comunicación son muy diferentes según el segmento de clientela al que se trata de satisfacer.

La necesidad de una adecuada comunicación presenta dimensiones diferentes en el conjunto de las empresas estudiadas. Para algunas la negociación con los clientes (distribuidores, restauradores, ganaderos, etc.) y una correcta comunicación con ellos son elementos claves en las ventas (Agropecuaria de Guissona, Ollé, Vichy). Para otros llegar al consumidor final es prioritario (Nutrexpa, Nestlé). Pero para casi todos: saber vender es, hoy, más importante en el sector que saber producir y para vender es crucial saber comunicar al cliente los atributos y las particularidades del producto.

– ***Prudencia en los compromisos financieros y máxima autonomía financiera***

La mayor parte de las empresas entrevistadas indican que a lo largo de su trayectoria han procurado maximizar la autofinanciación, con una política prudente de endeudamiento y procurando contraer los mínimos compromisos crediticios. En la trayectoria de las empresas, y muy especialmente en los momentos de crecimiento, la mayoría se han endeudado, pero señalan los entrevistados que se ha estudiado con detalle la rentabilidad, evitando aventuras que pudieran hacer peligrar la empresa. Esta característica es especialmente evidente en el caso de las empresas medianas, y que no tienen el respaldo de una multinacional. La estructura familiar del accionariado -destacan algunos de los entrevistados- ha reforzado la prudencia financiera, al aceptarse una política de dividendos restrictiva y una considerable reinversión de los beneficios (caso de Freixenet, entre otras).

Parece deducirse que muchas de las empresas alimentarias españolas, que se han mantenido al margen de la entrada masiva de inversionistas extranjeros, presentaban una elevada solidez financiera, como consecuencia de la prudencia financiera de sus gestores.

– ***Importante identificación de los accionistas, socios, directivos y empleados con los objetivos de la empresa***

La identificación de los accionistas –en el caso de las empresas familiares especialmente–, de los socios –en el caso de las cooperativas– y de los trabajadores, pero especialmente de los directivos con la empresa, se plantea en los casos analizados como un elemento explicativo de la buena trayectoria de las empresas.

Las prácticas paternalistas –en su versión tradicional y moderna– son elementos, muy a menudo, consideradas fundamentales para explicar la estabilidad y el buen funcionamiento de las empresas.

### 3.4. Los factores particulares

Al margen de los elementos señalados anteriormente, existen una serie de factores que son particulares a algunas de las empresas estudiadas, que merecen ser destacados (22).

32

– ***Disponer de materia prima autóctona excepcional***

Un factor que permite reforzar la posición de las empresas de la alimentación estriba en el acceso a unos *inputs* apreciados por el consumidor. Algunas de las empresas entrevistadas encuentran en este elemento un factor más de su competitividad. Entre ellas, *Veà* y *Olis de Catalunya*, productoras de aceite de oliva que disponen de una materia prima de reconocido prestigio internacional y con elevados niveles de calidad, *Freixenet*, que adquiere su materia prima a precios muy competitivos a nivel europeo, y *Vichy Catalán*, que dispone de buenos manantiales.

(22) En el informe completo, (véase Viladomiu, L., Gil, M.A., Melé, J. y Cantos, M. *Factores micrororganizativos de las empresas de la alimentación en Cataluña*, Fundació Empresa i Ciència, mimeo, 1995), se detallan otros factores de competitividad particulares.



– ***Disponer de marcas fuertemente incorporadas por los consumidores locales***

Como hemos indicado anteriormente, el comercio alimentario está cambiando rápidamente. Los establecimientos tradicionales van perdiendo cuota de mercado, pero continúan representando actualmente porcentajes significativos. En este tipo de comercio algunas marcas comerciales de las empresas analizadas gozan de un fuerte prestigio y constituyen una constante en las cestas de la compra de las amas de casa más tradicionales. En este grupo se encuentran empresas como Cadí, Vichy Catalán, Nutrexpá y Nestlé, que disponen de nombres comerciales muy populares y asociados a calidad, seriedad y, sobre todo, a la tradición.

– ***Tener propietarios, promotores o gestores excepcionales***

Otro elemento a destacar es la presencia de un promotor o gestor con dotes empresariales excepcionales, con fuerte intuición y con una gran capacidad organizativa y de mando. Los fundadores de Nutrexpá, Vall Companys, Casademont, Chupa Chups o de Guissona, entre otros, se encuentran en este grupo.

– ***Mantener una estrecha relación con la Administración y beneficiarse de la regulación del sector***

Las regulaciones de los mercados agrarios pueden afectar la posición competitiva de las empresas de la alimentación, dada la estrecha simbiosis de estos dos mundos. Esta situación afecta especialmente a las empresas más ligadas y dependientes del sector agrario. Los *lobbies* de la alimentación, organizados por productos, son muy dinámicos, pero especialmente en aquellos sectores donde la concentración empresarial es más significativa, como en el caso del azúcar. Una buena relación entre la empresa y las Administraciones puede afectar favorablemente su posición competitiva.

### 3.5. Identificación de estrategias genéricas

La dualidad de la estructura productiva de la alimentación, la diversa problemática de los diferentes subsectores y la importancia de los «nichos» de mercado conduce a que sea difícil extraer lecciones generales para el conjunto de las empresas de la alimentación, tanto en relación a los factores que explican el éxito o fracaso de su comportamiento empresarial como a las estrategias competitivas genéricas seguidas. No obstante, hemos intentado sintetizar las líneas generales de las estrategias seguidas, que se han agrupado del modo siguiente:

- *Estrategia de liderazgo de marca*, basada en la creación de una imagen de marca, fuertes inversiones publicitarias y una estructura comercial que obliga a tener una alta cuota de mercado. Esta estrategia puede ser *de enfoque*, centrada sólo en un segmento significativo del mercado (Nutrexpa, Vichy Catalán, y Freixenet) o *global*, abarcando amplios segmentos de mercado (Nestlé y Chupa Chup).
- *Liderazgo en el binomio costes-calidad*, en subsectores donde la competencia se basa en producir a bajo coste, manteniendo un estándar de calidad. En esta estrategia la *marca puede no ser importante*, normalmente en sectores de primera transformación alimentaria (Ebro Agrícolas, Vall Companys y Agropecuaria de Guissona), o *servir de apoyo* en la comercialización (Casademont).
- *Especializarse en fabricar productos con marca del distribuidor o para terceros*, basada en minimizar los costes de producción y comercialización, manteniendo la calidad adecuada, y con estructura organizativa muy reducida, que aprovecha las sinergias de grupo, con el objeto de transferir este ahorro al cliente con gran potencial de compra (Ollé).
- *Centrarse en un «nicho de mercado»*, especializándose en un pequeño *segmento de mercado*, con productos de alto valor añadido o productos de lujo (Veà, Olis de Catalunya), que tengan series de producción cortas y/o en las que no se requiera hacer grandes inversiones para crear una marca, ya que el canal es quien juega un papel fundamental en la comercialización del producto (Fripan). Esta estrategia también puede centrarse en un *mercado local* (Cadi).

Estas estrategias genéricas, a nivel de unidad de negocio, pueden complementarse, potenciarse o defenderse mediante la *internacionalización*, la *diversificación* (buscando economías de alcance), y los *acuerdos de cooperación y las alianzas externas* con otras empresas, tanto dentro como fuera de la cadena de valor agroalimentaria. En todas ellas, los factores de competitividad genéricos apuntados anteriormente, intervienen de alguna manera u otra.

#### 4. MIRANDO AL FUTURO

En los últimos años, el comercio tradicional ha perdido peso dentro de la distribución alimentaria española, pero continúa teniendo mucha importancia si se compara con Francia, Alemania o Reino Unido, y la proliferación de cadenas de distribución *hard discount* acaba de empezar y está en plena fase de expansión. Todo esto apunta a que el proceso de *concentración de la distribución* que se está produciendo en España continuará en los próximos años.

Si esto es así, la participación de las marcas del distribuidor, también aumentará (al existir correlación entre el grado de concentración de la distribución y la participación de las marcas del distribuidor), lo cual incentivará las *estrategias genéricas de especializarse en fabricar productos con marca del distribuidor*. La distribución también intentará reforzar su mayor poder de compra, consolidando y estableciendo nuevas centrales de compras a nivel internacional.

Al mismo tiempo, la reducción de aranceles auspiciada por los acuerdos internacionales de comercio, la creciente homogeneización de los gustos del consumidor, la saturación de los mercados alimentarios de los países desarrollados y la reducción de los costes de comunicaciones hacen prever que el proceso de *globalización e internacionalización* de la industria alimentaria probablemente avanzará en el futuro.

La mayor concentración de la distribución y el aumento del proceso de internacionalización probablemente presionarán a la *industria alimentaria* para que *acelere su proceso de concentración*. El aumento del poder de la distribución, que reducirá el poder de las marcas propias del fabricante, deberá contrarrestarlo la industria aumentando su tamaño y su actividad,

tanto a nivel nacional como internacional, mediante la adquisición de otras empresas, la expansión interna de sus actividades y/o fomentando la cooperación y alianzas con otras empresas. En el nivel de concentración también influirá el grado de rivalidad que exista entre las empresas del sector. Este proceso de concentración afectará fundamentalmente a las industrias de segunda transformación, y dentro de éstas con mayor intensidad a las que sigan la *estrategia de liderazgo de marca*, que también transmitirán hacia las industrias de primera transformación esta presión concentradora.

Con estas premisas, el marco competitivo en que se encontrarán algunas empresas nacionales de menor dimensión, en determinados segmentos de mercado, será complejo y puede favorecer el avance de la participación accionarial extranjera en las empresas.

Por otro lado, las nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos del consumidor abren constantemente nuevas oportunidades que no deben desaprovecharse, y posibilitan *estrategias centradas en «nichos de mercado»*.

Empero del análisis realizado parece evidenciarse que el sector alimentario español ha de encontrar su futuro en una correcta articulación de la actividad en el conjunto del complejo agroindustrial, es decir, en una adecuada y ajustada penetración con la producción de inputs, principalmente provenientes de la actividad agraria, y con los servicios que facilitan llegar a los consumidores finales: comercialización y restauración. Tanto las condiciones de acceso a los suministros agrarios como la organización de la comercialización están sufriendo mutaciones drásticas que exigen una redefinición constante de la actuación de las empresas y una gran flexibilidad para poder seguir estos cambios. □

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- BONET, J. L. (1993): «La competitividad del cava: el caso Freixenet», *Papeles de Economía Española*, n.º 56, pp. 399-401.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1992): *Panorama de la industria comunitaria 1991-92*.
- CRESPIY, G. (coord.) (1988): *Stratégies et compétitivités dans l'industrie mondiale*, Observatoire des Stratégies Industrielles.

- DERTOUZOS, M.; LESTER, R.; SOLOW, R. AND THE MIT (1989): *Made in America*, The MIT Press.
- GARRIDO, J. y GARCÍA, J. (1994): *Conseqüències de la Ronda Uruguai del GATT en la indústria a Catalunya*. Cambra oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (1993): *Indústria catalana d'Alimentació i Begudes de Segona Transformació* (mimeo), Becedos Food Consultancy.
- GALLINO, D. (1992): *Modèles de groupes et dynamiques industrielles le cas des IAA*, INRA.
- HUGHES, D. (ed.) (1994): *Breaking with tradition. Building partnerships and alliances in the European Food Industry*, Wye College Press.
- INE (varios años): *Encuesta de presupuestos familiares*.
- INEM (1993): *Empleo y formación en el sector de alimentación y bebidas en España*, Programa Force de Estudios Sectoriales.
- INEM (1992): *Necesidades de formación. Estudio sectorial alimentación, bebidas y tabaco*.
- JORDANA, J. (1994): «La competitividad de la industria alimentaria española». *Papeles de Economía Española*, n.º 60-61.
- LAGRANGE, L. (1989): *La commercialisation des produits agricoles et agro-alimentaires*, Lavoisier.
- MASSOT, A. (1994): «El sector agroalimentari català, entre el mercat únic i la nova política agrícola comuna arran de l'acord del GATT», *Banca Catalana. Revista Econòmica*, n.º 102, març-juny.
- MASSOT, A.; PUIG, S. y SEGARRA, E. (1994): *Conseqüències de la Ronda Uruguai del GATT en els sectors dels vins, dels alcohols i de la cervesa a Catalunya*, Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA (1993): *Estudio sobre la posición competitiva del sector de la alimentación y bebidas en España*. Informe general y varios sectores, Ernst & Young.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA (varios años): *La alimentación en España*.
- RASTOIN, J. L. (1993): «Tendencias generales de la agro-industria mundial», *Agricultura y Sociedad*, n.º 67.
- RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M. R. y SANZ CAÑADA, J. (1994): «Reestructuración y estrategias empresariales de la industria agroalimentaria». *Papeles de Economía Española*, n.º 60-61.

- SALA, R. (1994): *Integració econòmica, concentració industrial i competitivitat: el cas de la indústria alimentària espanyola (1980-90)*, Programa Màster d'Economia Aplicada, UAB, junio.
- VILADOMIU, L.; GIL, M. A.; MELÉ, J. y CANTOS, M. (1995): *Factores microorganizativos de las empresas de la alimentación en Cataluña*, Fundació Empresa i Ciència, mimeo.

## RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo se centra en ampliar el conocimiento de los factores microorganizativos o internos que explican la competitividad de las empresas de la alimentación.

Para ello se procedió a la selección de una serie de empresas que, en los últimos años, hubieran tenido una trayectoria de éxito e ilustraran diferentes estrategias, subsectores y modalidades. Las empresas se estudian en el marco de los condicionantes que tiene planteado el sector y en base a las respuestas que están dando a una serie de dilemas que ilustran los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas de la alimentación actualmente. La aproximación a los factores microorganizativos de competitividad se realiza mayormente a partir de la visión que los directivos tienen de su empresa y de cómo ellos aprehenden las razones explicativas de los buenos resultados que han ido obteniendo.

**PALABRAS CLAVE:** Empresas de la alimentación, competitividad, España.

## RÉSUMÉ

Le présent travail a pour principal objectif d'élargir la connaissance des facteurs micro-organisatifs ou internes qui expliquent la compétitivité des entreprises de l'alimentation.

Por ce, il a été sélectionné une série d'entreprises qui, pendant ces dernières années, ont réussi dans leur activité et qui sont représentatives de stratégies, de sous-secteurs et de modalités différents. Ces entreprises de l'alimentation sont étudiées dans le cadre des conditionnements affectant le secteur et sur la base des réponses qu'elles donnent à une série de dilem-

mes illustrant les défis les plus importants qu'elles doivent affronter actuellement. L'approche des facteurs micro-organismatifs de compétitivité est effectuée fondamentalement à partir de la vision que les directeurs ont de leur entreprise et des raisons qu'ils donnent aux bons résultats qui y ont été obtenus.

### SUMMARY

The main goal of this paper is to broaden knowledge of the microorganizational or internal factors that explain food companies competitiveness.

For this purpose, a series of companies which have progressed successfully over recent years and are illustrative of different strategies, subsectors and types were selected. The companies are studied against the backdrop of the conditions facing the sector and on the basis of their responses to a number of dilemmas that illustrate the most important challenges confronting food companies today. The microorganizational factors of competitiveness are approached mainly from the view managers have of their company and how they understand the reasons behind the good results that they have achieved.