

Análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores: un estudio comparativo de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira interior (*)

PEDRO MANUEL GARCÍA VILLAVERDE (**)

ISABEL ISIDOR Y ANA MARÍA USSMAN (***)

JUAN J. JIMÉNEZ MORENO (****)

FRANCISCO J. SÁEZ MARTÍNEZ (*****)

1. INTRODUCCION

La competitividad de las empresas viene determinada por factores macroeconómicos, sectoriales e intraempresariales, y por los efectos sistémicos existentes entre ellos (Salas, 1993). La dinamicidad del entorno y el incremento de la competencia sugieren que en el diseño de la estrategia empresarial se ha de tener en cuenta el potencial de la empresa, cuáles son sus recursos y capacidades, y confrontarlo con la situación del entorno al que ésta se enfrenta. Es pues imprescindible realizar un análisis del entorno competitivo en busca de aquellas oportunidades que mejor nos permitan aprovechar los puntos fuertes de la organización (Ansoff, 1965).

La estructura de un sector tiene una fuerte incidencia sobre sus miembros, ya que determina las reglas del juego competitivo así como las posibilidades estratégicas disponibles para las empresas que lo integran. El análisis del mismo es fundamental, y su estudio se

() Parte de este trabajo es resultado del Estudio del Sector Agroalimentario del Plan Regional de Innovación de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Los autores agradecen la colaboración desinteresada de los gerentes de las empresas que han participado en el estudio, así como los comentarios y sugerencias efectuados por dos evaluadores anónimos de esta revista.*

*(**) Profesor titular de Organización de Empresas; Facultad de Económicas. Universidad Castilla-La Mancha.*

*(***) Profesora del Departamento de Gestao e Economía; Universidade da Beira Interior.*

*(****) Catedrático de Organización de Empresas; Facultad de Económicas. Universidad de Castilla-La Mancha.*

*(*****) Profesor ayudante de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Castilla-La Mancha.*

lleva a cabo a través del examen de las fuerzas competitivas, su tamaño e importancia (Bueno, 1996).

De acuerdo con Porter (1982) la situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas, a saber: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevas empresas –competidores potenciales–, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y el de los clientes.

La identificación y el estudio de las fuentes subyacentes a cada una de estas fuerzas alienta la posición de la empresa en su sector, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir mejores resultados y señala aquéllas en donde las tendencias de la industria pueden adquirir la máxima importancia, ya sea como oportunidades de negocio o como potenciales amenazas. «Si se comprende cómo la estructura del sector afecta a la competencia y a la rentabilidad, entonces se pueden usar las previsiones de los cambios estructurales para predecir los cambios probables en la rentabilidad del sector» (Grant, 1998, 105 p.).

El objetivo del presente trabajo es determinar las diferencias y similitudes de la estructura competitiva del sector agroalimentario, efectuando una comparación entre dos regiones europeas de interior como son Castilla-La Mancha y Beira Interior, con similares características socioeconómicas y cuya situación geográfica ha limitado las posibilidades de desarrollo de otros sectores como el turístico. Además, el hecho de que sectores tradicionales hayan entrado en crisis en las últimas décadas (ej.: textil, madera, cuchillería), ha llevado a las instituciones correspondientes a potenciar el sector agroalimentario como forma de desarrollo regional en ambos casos (Ussman *et al*, 1998).

Los estudios del sector agroalimentario suelen presentar un enfoque macroeconómico. Destacan los trabajos de Jahn (1991) sobre las modificaciones en la demanda, distribución y comercio, y Jordana (1994) quien analiza el saldo de la balanza comercial. Las investigaciones que abordan la realidad que nos ocupa desde una posición competitiva son más escasas y suelen considerar únicamente a las grandes multinacionales (Rama, 1996, 1999). En el ámbito nacional es preciso comentar el estudio de Ernst & Young (1993). Recientemente, Gil, Iraizoz, Rapún y Sánchez (1998), en un número anterior de esta revista efectuaron un análisis comparativo de las empresas agroalimentarias entre dos regiones españolas. La escasez de estudios comparativos internacionales con un enfoque estratégico justifica la realización del presente trabajo. Adicionalmente, son

muy pocos los trabajos que han realizado una aproximación al sector en las dos regiones consideradas (Castillo, 1998; Duarte *et al*, 1997; Montero, 1998).

A continuación presentamos el marco teórico y la metodología utilizada para el análisis del sector. Posteriormente, describimos brevemente las principales características de la industria agroalimentaria en las dos regiones objeto de estudio. Finalmente, se exponen los resultados y conclusiones del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

La competencia en cualquier sector de actividad viene determinada por la mayor o menor incidencia de las fuerzas competitivas, que representan la presión que sobre las empresas ejercen los proveedores, clientes, productos sustitutivos y competidores actuales y potenciales (Porter, 1982).

La primera de las fuerzas competitivas es la *amenaza de entrada* de nuevos competidores. La incidencia de este factor es inversamente proporcional a la existencia de barreras de entrada al sector (Bain, 1956). Las economías de escala, el sobredimensionamiento, las necesidades de capital, la elevada diferenciación de los productos, un acceso favorable a materias primas o canales de distribución y la experiencia en el proceso productivo de las empresas que operan en un determinado mercado desalienta, o cuando menos dificulta, el acceso a la industria de organizaciones procedentes de sectores anejos o de otros ámbitos geográficos, así como la creación de nuevas empresas. Cuanto mayores sean las barreras de entrada al sector o menor la amenaza de entrada, menores serán las presiones competitivas sobre las empresas que actualmente desarrollan su actividad en la citada industria.

Aquellos bienes que desempeñan una función similar a la ofertada por el sector y, por tanto, satisfacen las mismas necesidades de los consumidores finales, se denominan *productos sustitutivos*. La aparición de este tipo de productos supone una disminución de las expectativas de rentabilidad del sector, presionando sobre la rivalidad de las empresas. Lógicamente, la incidencia de los mismos dependerá de una serie de factores como su precio relativo y sus prestaciones.

Otro de los factores que incide sobre la rentabilidad potencial de una industria es el *poder de negociación* que presenten tanto los *compradores* como los *proveedores*. El poder económico relativo que posean cada uno de estos agentes con respecto a las empresas del sector estará en función de su número, del grado de dependencia que

tenga la organización, de los costes de cambio, etc. Cuanto mayor sea su poder de negociación, mayores serán las presiones sobre las empresas de la industria en cuestión, lo que se traducirá en una mayor competencia.

Finalmente, la propia *rivalidad* existente entre las empresas es considerada por Porter como la quinta fuerza competitiva. Cuando existe una elevada rivalidad entre las organizaciones que actúan en un determinado mercado, éstas tienden a modificar su posicionamiento, variar los precios, mejorar las prestaciones de sus productos, introducir innovaciones, incrementar sus esfuerzos publicitarios, etc. Cuando dichos movimientos son percibidos por los competidores, se desencadena una serie de respuestas y contrarespuestas que impulsan una mayor dinamicidad del sector y que pueden tener graves consecuencias para algunas empresas en particular y quizá para la industria en general.

El presente trabajo analiza, dentro del marco propuesto, la percepción de los propios gerentes acerca de la situación de la industria agroalimentaria, así como la incidencia de cada una de las fuerzas competitivas mencionadas.

De acuerdo con Miles, Snow y Pfeffer (1974) las empresas «conocen» su mercado a través de las percepciones del mismo que poseen los directivos. En este sentido, Pfeffer y Salancik (1978) argumentan que los entornos no son realidades dadas, sino creadas a través de un proceso de atención e interpretación. Grant (1998), por su parte, afirma que la competencia es un proceso social complejo, de acción y reacción, donde los objetivos, percepciones y personalidades de los actores que intervienen juegan un papel muy importante. Estos planteamientos nos llevan a desarrollar una metodología que complementa el análisis objetivo del sector con la percepción que poseen los directivos sobre la dinámica del mismo.

Entre los estudios que desde una perspectiva subjetivista se acercan al análisis de la estructura sectorial destacan los trabajos de Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) sobre la industria textil escocesa, Reger y Huff (1993) sobre la banca metropolitana de Chicago, Porac y Thomas (1994) de los minoristas en Urbana-Champaign, o Más (1998) sobre el sector de mueble del *rattan* en Valencia.

El modelo de Porter (1982) ha recibido ciertas críticas centradas en su carácter estático, en la asignación de la misma importancia a cada fuerza y en la no consideración de «agentes frontera» como las Administraciones Públicas, los grupos de presión, etc. (Bueno, 1996; Navas y Guerras, 1998). Para tratar de solventar dichas defi-

ciencias, se efectúa un breve análisis de la legislación que tanto en el ámbito europeo como nacional y regional afectan a la competitividad del sector agroalimentario. Adicionalmente, el enfoque cognoscitivo del presente trabajo, analizando la percepción de los directivos, permitirá ponderar las distintas fuerzas competitivas así como solventar en parte el carácter estático de este tipo de análisis ya que las percepciones acerca de la situación actual se encuentran influidas por las experiencias pasadas y por las expectativas de futuro del sector (1).

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la investigación consiste en una serie de entrevistas en profundidad con 20 gerentes de empresas de la industria agroalimentaria de las dos regiones analizadas. La muestra se seleccionó basándonos en diversas consultas a expertos de la Administración y organizaciones empresariales de las regiones, partiendo del criterio de pertenencia a subsectores relevantes, presencia en el sector y cualificación de los gerentes (2). En relación a la distribución sectorial de la muestra se seleccionaron empresas de cada uno de los seis subsectores –ver cuadro 1– que más peso tenían en el conjunto de las dos regiones analizadas –Industrias cárnicas, Preparación y conservación de frutas y hortalizas, Fabricación de grasas y aceites vegetales y animales, Industrias lácteas, Fabricación de productos de molinería y Elaboración de bebidas– (3). Al objeto de facilitar la comparación interregional consideramos el mismo número de empresas de las dos regiones en cada subsector. En el anexo aparece recogida la composición de la muestra. A su vez, dentro de cada subsector se identificaron las empresas más representativas en cada Región. Para ello se pidió al grupo de expertos anteriormente mencionado que seleccionasen la muestra de empresas a entrevistar, estableciendo una serie de condiciones *a priori*. Se exigía que la empresa tuviera su sede social en la Región, que su presencia en el sector superase los diez años y que su gerente tuviese formación a nivel universitario y/o más de cinco años de experiencia en puestos

(1) Estudios con un similar enfoque se han realizado en otros ámbitos geográficos, como ejemplo ver Figueroa y Fernández-Jardón (1997).

(2) Si bien la muestra no cumple los requisitos de aleatoriedad y representatividad, dado el carácter cualitativo del estudio, las opiniones vertidas por los entrevistados deben considerarse como las de un panel de expertos.

(3) No incluimos el subsector de otros productos alimenticios debido a su composición heterogénea. Además, no consideramos aquellos subsectores cuyo peso en el conjunto de la Industria Agroalimentaria era inferior al 1 por ciento en alguna de las dos regiones analizadas.

Cuadro 1**DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS POR SUBSECTORES (*)**

Subsectores	Castilla-La Mancha		Beira interior	
	Número	%	Número	%
151 Industria cárnica	198	10,90	34	8,90
152 Elaboración y conservación de pescados	7	0,38	3	0,79
153 Preparación y conservación de frutas y hortalizas	46	2,53	9	2,36
154 Fabricación de grasas y aceites vegetales y animales	145	7,98	180	47,12
155 Industrias lácteas	116	6,39	23	6,02
156 Fabricación de productos de molinería, almidones y amiláceos	58	3,19	4	1,05
157 Fabricación de productos para la alimentación animal	95	5,23	1	0,26
158 Fabricación de otros productos alimenticios	694	38,22	106	27,75
159 Elaboración de bebidas	457	25,17	22	5,76
Total	1.816	100	382	100

(*) Para poder homogeneizar ambas fuentes se han excluido las empresas sin asalariados.
Fuente: DIRCE (1998), INE (1998).

directivos en el sector. Los gerentes fueron sometidos a una entrevista personal en profundidad por parte de los autores (4).

En las entrevistas, cuya duración media fue de 70 minutos, se comentaron y analizaron los diferentes factores integrantes de las fuerzas competitivas del modelo de Porter (1982). Cada una de las variables que aparecen recogidas en el cuadro 2 fue definida al entrevistado, después de lo cual se le solicitó que efectuara una valoración de la misma en una escala de 0 a 5 puntos (5).

Si bien los gerentes desarrollan su actividad en subsectores concretos, se solicitó de los mismos que efectuaran sus comentarios y valoraciones refiriéndose al conjunto del sector agroalimentario. No obstante, es lógi-

(4) Las entrevistas en profundidad a gerentes de empresas representativas como metodología de análisis sectorial ha sido utilizada en otros trabajos de investigación sobre diversos sectores en ámbitos geográficos concretos (Reger y Huff, 1993; Porac y Thomas, 1994).

(5) Las variables fueron definidas de manera que una mayor puntuación en las mismas supone una mayor valoración de la incidencia de la fuerza competitiva analizada.

co pensar que existe un cierto sesgo hacia el subsector al que pertenecen los entrevistados. En cualquier caso, la variedad de subsectores analizados así como la agregación efectuada de las opiniones de los gerentes, diluyen la incidencia de dicho sesgo sobre los resultados del trabajo. Las valoraciones realizadas por cada entrevistado fueron agregadas a nivel regional. A continuación, mediante un análisis de la varianza, se determinaron las diferencias entre las regiones de Castilla-La Mancha y Beira Interior para cada una de las variables que definen las cinco fuerzas competitivas y entre la media de los valores obtenidos para cada una de ellas (6). Si bien la aplicación del análisis de varianza requiere que se cumplan las hipótesis de igualdad de varianzas intragrupos y normalidad de los residuos (Ferrán, 1996), cuando comparamos muestras con el mismo número de observaciones, el contraste F es aceptable aunque existan diferencias relevantes en las varianzas dentro de cada grupo (Peña, 1989).

Además, en las entrevistas se recogieron las opiniones y comentarios de los gerentes acerca de la situación actual y las tendencias futuras del sector agroalimentario en su conjunto. El carácter cualitativo de la información proporcionada por los directivos, junto al análisis efectuado, nos permiten establecer una serie de conclusiones acerca de la estructura competitiva del sector en las dos regiones analizadas.

4. EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN LAS REGIONES INTERIORES: CASTILLA-LA MANCHA Y BEIRA INTERIOR

De acuerdo con la Comisión Europea (1997) el sector se caracteriza por una creciente competencia que obliga a los productores a reducir sus márgenes y a desarrollar estrategias de concentración a nivel europeo. El poder de negociación de las grandes superficies y la proliferación de nuevas formas de distribución acentúa la presión sobre los productores. Por otro lado, los consumidores son cada vez más exigentes en aspectos relacionados con el valor nutricional, el tiempo de preparación de precocinados, etc. La Unión Europea es el primer productor mundial de alimentos, bebidas y tabaco (Comisión Europea, 1997). En el ámbito europeo, el sector es uno de los más importantes en cuanto a empleo y producción.

En España, según datos de la Encuesta Industrial de Empresas del INE de 1997, la industria agroalimentaria participa con el 19,33 por ciento de las ventas netas de productos, el 25,94 por ciento del con-

(6) Los factores que definen cada fuerza competitiva fueron extraídos del trabajo de Porter (1982).

sumo de materias primas, el 14,87 por ciento del empleo industrial, el 13,13 por ciento del valor añadido de la industria, el 12,77 por ciento de los gastos de personal y el 12,61 por ciento de las inversiones en activos materiales, de donde se deduce la importancia que el sector presenta para el conjunto de la Industria.

En la Región de Castilla-La Mancha, el sector agroalimentario tiene todavía un mayor peso en comparación al sector industrial ya que participa con el 18,08 por ciento del empleo y el 33,25 por ciento de las ventas netas de producto. Destacando como más significativos los subsectores cárnico, lácteo y el del vino (MAPA, 1998).

A diferencia de Castilla-La Mancha, Beira Interior es una región tradicionalmente asociada al sector textil, el cual representa un 69,62 por ciento del empleo industrial (INE, 1997). No obstante, el sector agroalimentario supone un 10 por ciento del empleo regional y un 10,10 por ciento de las ventas netas, valores inferiores a los registrados por la región española.

La desigualdad entre ambas regiones se pone de manifiesto si analizamos las empresas que operan en el sector. Como podemos observar en el cuadro 1, el número de empresas con asalariados en la región de Castilla-La Mancha (1.816) es muy superior al de Beira Interior (382), en la que, como ya hemos señalado, el sector tiene una menor presencia en la economía regional. Las diferencias también se aprecian en la distribución subsectorial de las empresas. Así, en Castilla-La Mancha el subsector que tiene un mayor número de empresas es el de *fabricación de otros productos alimenticios* (38,22 por ciento) seguido del de *elaboración de bebidas* (25,17 por ciento), en el que se engloba una de las actividades tradicionales de la región como es la vitivinícola. En Beira Interior, sin embargo, la actividad con un mayor peso es la *fabricación de grasas y aceites vegetales y animales* con un 47,12 por ciento de las empresas agroalimentarias, seguida de la *fabricación de otros productos alimenticios* con un 27,75 por ciento. En ambas regiones aparecen las *industrias cárnicas* con valores próximos al 10 por ciento, si bien con un mayor peso en la comunidad española, y las *industrias lácteas* con porcentajes en torno al 6 por ciento.

Por otro lado y de acuerdo con los datos ofrecidos por los respectivos Institutos Nacionales de Estadística (1998), en relación con la distribución por tamaño, expresado en número de trabajadores, ésta es similar en ambas regiones, presentando un claro predominio de las pequeñas empresas. Así, en Castilla-La Mancha el 83,1 por ciento de las empresas del sector cuentan con menos de 10 trabajadores, porcentaje próximo al de Beira Interior (80,1 por ciento). En ambos

casos observamos que en el intervalo entre 10 y 100 trabajadores se sitúan en torno al 16 por ciento de las empresas, y menos del 2 por ciento en el tramo entre 100 y 500. No existen, en ninguna de las dos regiones, empresas de más de 500 empleados.

A pesar de las diferencias observadas en el peso y la distribución del sector agroalimentario en las distintas regiones, el estudio comparado resulta interesante ya que ambas están sujetas a la Política Agraria Común (PAC) que actúa de manera directa sobre el funcionamiento del mercado y aporta un sistema de protección al sector en la Unión Europea (Sumpsi, 1998). Por tanto, aunque están sometidas a la misma reglamentación comunitaria y se trata en ambos casos de regiones europeas de interior, Objetivo I, la situación de la industria agroalimentaria presenta notables diferencias. Éstas pueden deberse, en parte, a reglamentaciones específicas a nivel país o región. Así, mientras en la región portuguesa no existe ninguna reglamentación en este sentido, entre las medidas adoptadas por las instituciones castellano-manchegas está la línea de subvenciones recogidas en el Real Decreto 1/1996, de 16 de Enero, destinadas a la mejora de los procesos de transformación y comercialización de empresas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Esta norma está orientada a la realización de inversiones para la mejora de los procesos de transformación y comercialización de los productos agroalimentarios, al fomento de actuaciones de cooperación interempresarial, a la consecución de acuerdos interprofesionales y a la potenciación de las denominaciones de calidad.

Estas diferencias en cuanto a la reglamentación específica, podrían explicar el mayor dinamismo advertido en las empresas agroalimentarias castellano-manchegas. No obstante, el análisis de la percepción de los gerentes, llevado a cabo en el presente trabajo, permitirá explicar mejor dichas desemejanzas.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR: PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

En este apartado recogemos la percepción manifestada por los directivos acerca de las fuerzas competitivas planteadas por Porter (1982). Para ello, a partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas a una muestra de empresas del sector agroalimentario de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira Interior, se ha realizado un análisis de varianza que nos ha permitido detectar las similitudes y diferencias existentes en los diversos factores de las cinco fuerzas competitivas (Cuadro 2).

Cuadro 2

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA VARIANZA PARA LAS EMPRESAS DE CADA REGIÓN

Variables	Castilla-La Mancha		Beira interior		F
	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica	
BARRERAS DE ENTRADA	2,98	0,37	3,20	0,70	0,754
Economías de escala	3,40	1,84	2,40	1,34	1,923
Diferenciación del producto	4,20	0,92	2,40	1,42	11,215**
Necesidades de capital	4,40	0,70	3,60	1,71	1,870
Costes de cambio del proveedor	1,20	1,23	2,40	1,72	3,240*
Dificultad de acceso a canales de distribución	3,80	1,14	3,90	0,99	0,044
Curva de experiencia	3,70	1,64	4,30	0,82	1,073
Acceso favorable a las materias primas	2,70	1,77	3,20	1,55	0,453
Patentes	2,20	1,32	2,70	1,83	0,492
Localización favorable	3,10	2,28	3,60	1,65	0,316
Subsidios gubernamentales	3,10	2,28	3,10	1,79	0,000
Protección de la política gubernamental	1,00	1,63	3,60	1,78	11,611***
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	3,24	0,88	3,22	1,26	0,002
Elevado número de competidores	2,80	1,14	3,70	1,34	2,632
Escaso crecimiento de la demanda del sector	2,70	1,49	3,00	1,56	0,192
Costes fijos elevados	3,40	1,17	3,40	1,84	0,000
Incrementos importantes de capacidad	2,90	1,45	3,60	1,65	1,018
Barreras de salida	4,40	1,26	2,40	1,78	8,411***
PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	1,67	1,36	2,77	1,33	3,333*
Identificación de productos sustitutivos	2,80	2,30	2,40	1,58	0,206
Tendencia a la baja del precio de los sustitutivos	1,30	1,70	3,10	1,66	5,718**
Tendencia a la mejora de las prestaciones de los sustitutivos	0,90	1,20	2,80	1,69	8,439***
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES	3,38	0,42	2,98	0,95	1,477
Concentración del grupo comprador	3,30	1,42	2,60	1,58	1,089
Importancia de los productos para el comprador	2,50	0,98	4,20	0,92	16,155***
Escasa diferenciación del producto	4,00	0,67	2,40	1,43	10,286***
Costes bajos de cambio del proveedor	4,40	0,70	2,00	1,49	21,246***
Información que posee el comprador	2,70	1,42	3,70	1,50	2,356
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	3,27	0,98	2,97	0,84	0,542
Concentración del grupo de proveedores	2,60	1,90	2,10	1,29	0,476
Inexistencia de sustitutivos de los proveedores	4,70	0,67	3,90	1,29	3,032*
Escasa importancia en relación a las ventas totales del proveedor	2,50	1,90	2,90	1,45	0,280

* p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01.

Las variables son valoradas en función de la percepción de la fuerza competitiva por parte del gerente de la empresa entre 0 y 5 de menor a mayor importancia.

5.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los gerentes de las empresas agroalimentarias de Castilla-La Mancha consideran que existen barreras de entrada moderadas al sector –valoración media de 2,98–. Especial relevancia tienen *las elevadas necesidades de capital* (4,40), ya que para ser competitivas las empresas deben realizar importantes inversiones iniciales en equipos productivos, lo que les permitirá desarrollar economías de escala y adaptarse a las cada vez más exigentes normas europeas, así como en activo circulante, para disponer de las materias primas necesarias para el proceso productivo. Una barrera de entrada destacada es la *diferenciación del producto* (4,20). Con carácter general, los gerentes consideran que los productos del sector están bastante diferenciados. Por tanto, existen productos o marcas, que el comprador reconoce, valora y por las que está dispuesto a pagar un sobreprecio. Este hecho dificulta la entrada de nuevas empresas, que precisarían de inversiones muy elevadas en publicidad y un amplio período de tiempo para ganar la confianza de los clientes.

Otro factor que, a juicio de las empresas, limita la entrada en el sector es *la dificultad de acceso a los canales de distribución* (3,80). Ésta se efectúa a través de grandes cadenas mayoristas, que concentran la mayor parte de la distribución final de la producción. El elevado poder negociador de estos agentes les permite establecer condiciones financieras muy desfavorables para las empresas entrantes, al tiempo que exigen que se oferte una amplia gama de referencias de productos para poder acceder a dichos canales de distribución. También destaca la importancia asignada por los entrevistados a diversos factores como la existencia de *economías de experiencia* (3,70) y de *escala* (3,40) en los procesos productivos, la *localización favorable* de los competidores actuales (3,10) que disuade a los potenciales concurrentes a localizarse en la misma zona o los *subsidios preferenciales* obtenidos por las empresas ya establecidas (3,10). En estos dos últimos factores la desviación típica es muy elevada, por lo que su importancia depende de cada subsector y del mercado objetivo de las empresas.

En cuanto a los factores con menor valoración tenemos el nivel de *protección de las administraciones públicas* a la entrada de nuevos competidores (1,00) y los *costes que tienen que soportar los clientes por cambiar de proveedor* (1,20).

Respecto a las empresas de Beira Interior, la valoración media de los factores relacionados con las barreras de entrada (3,20) es más elevada que en Castilla-La Mancha. Destaca, en primer lugar, la *curva de*

experiencia (4,30). Los gerentes consideran que los costes unitarios de los productos disminuyen de manera relevante a medida que la empresa acumula experiencia en su fabricación. Así, el «saber hacer» de los empleados tiene especial relevancia en el procesamiento de productos tradicionales de Beira Interior, como el vino o el aceite. También tiene especial relevancia como elemento limitador de nuevos ingresos al sector, coincidiendo con las empresas de Castilla-La Mancha, el *acceso a los canales de distribución* (3,90). En este sentido, las grandes cadenas, que dominan la mayor parte del mercado europeo de distribución de productos agroalimentarios, imponen a las nuevas empresas condiciones y precios desfavorables.

Otros factores relevantes son las *necesidades de capital*, *la localización favorable* y *la política gubernamental*, todas ellas con una media de 3,60. Se presentan las elevadas exigencias de inversiones iniciales como un freno al ingreso de nuevas empresas en el sector. Asimismo, los gerentes valoran como un factor relevante la ubicación, que se ve reforzado por las ventajas derivadas de un acceso favorable a las materias primas. Además, las empresas consideran que la política gubernamental limita la entrada de competidores potenciales en el sector, a través de la aplicación de normas restrictivas de entrada y otras formas de control.

En cuanto a los factores que poseen una menor incidencia como barreras de entrada destacan las *economías de escala*, *la diferenciación del producto* y *los costes de cambio del proveedor*, todos ellos con una valoración media de 2,40, si bien mantienen valores que se aproximan al nivel medio de escala establecida.

Como se puede observar, no se aprecia una diferencia significativa en la valoración media de los factores que definen las barreras de entrada al sector, situándose en las regiones analizadas en valores próximos al 3. Sin embargo, sí que aparecen diferencias relevantes cuando analizamos la importancia asignada a cada uno de los factores.

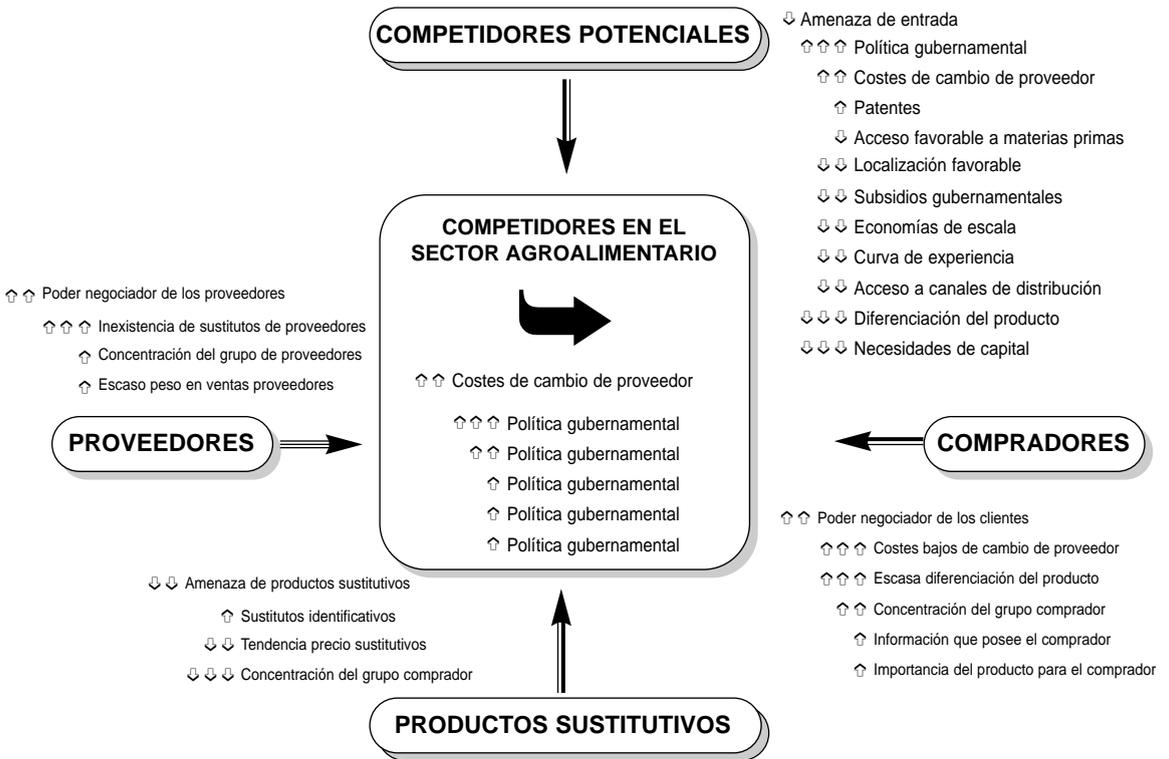
Determinados factores, como *las necesidades de capital*, *el acceso a los canales de distribución* y *la curva de experiencia*, son valorados de manera relevante por los gerentes de las empresas de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira Interior, no detectándose diferencias significativas en las mismas. Aparecen, así, dos elementos relacionados con las características propias del proceso productivo del sector, como son la exigencia de realizar importantes inversiones en instalaciones, equipamiento y en activo circulante para poner en marcha el proceso productivo, y la relevancia de las economías de experiencia para desarrollarlo. También aparece como un factor relevante

para las empresas de ambas regiones el acceso a los canales de distribución. Como ya hemos señalado, el proceso de concentración de las compañías de distribución en la Unión Europea y en el conjunto de la economía mundial, especialmente acentuado en la industria agroalimentaria, provoca que las nuevas empresas, con escaso poder de negociación, tengan dificultades para acceder en condiciones favorables a los canales de distribución.

Por el contrario, se aprecian diferencias significativas en una serie de variables. Así, mientras que las empresas portuguesas consideran que las *políticas gubernamentales* actúan como un importante freno a los competidores potenciales (3,60), las organizaciones españolas valoran este factor como el menos relevante para definir las barreras de

Figura 1

VALORACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS PARA LAS EMPRESAS DE CASTILLA-LA MANCHA



Nota: ⬆️⬆️⬆️ (4 ≤ x ≤ 5); ⬆️⬆️ (3 ≤ x < 4); ⬆️ (2,5 ≤ x < 3); ⬇️ (2 ≤ x < 2,5); ⬇️⬇️ (1 ≤ x < 2); ⬇️⬇️⬇️ (0 ≤ x < 1).
 Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de Porter (1982, 24).

entrada. Del mismo modo, los gerentes de las empresas españolas consideran que las compañías ya establecidas poseen un *producto diferenciado*, identificado por los clientes, quienes mantienen un elevado grado de lealtad a la marca. Sin embargo, para las empresas portuguesas, no existe una diferenciación acentuada del producto que requiera de un esfuerzo considerable de inversión y de tiempo por parte de los nuevos concurrentes para ganar la confianza del cliente. En menor medida, se aprecian diferencias en la valoración de los *costes de cambio del proveedor* para los clientes, que es superior en el caso de las empresas de Beira Interior.

5.2. Presión de los productos sustitutivos

En diversos subsectores agroalimentarios encontramos como principales sustitutivos de los productos procesados (enlatados, ultracongelados, etc.) a los productos frescos. Como señala Grant (1998), los productos frescos, sometidos a fuertes oscilaciones de precios en función de la producción cosechada, se convierten en elementos limitadores de las políticas de precios de determinados productos del sector agroalimentario.

En el caso de las empresas de Castilla-La Mancha, éstas no valoran de manera relevante los factores que determinan *la presión de los productos sustitutivos* (1,67). Los entrevistados identifican determinados *productos sustitutivos*, aunque no muy parecidos a sus productos (2,80). No obstante, la elevada varianza de este factor (2,30) pone de manifiesto, una vez más, la heterogeneidad del sector. Todavía menor es la valoración que hacen las empresas de la tendencia del *precio de los sustitutivos* (1,30), considerando que no ofrecen precios más bajos que los de los productos propios. Asimismo, indican que las *prestaciones del sustituto* no son comparables a las del producto ofertado (0,9) y, por tanto, no los perciben como competidores reales.

Las empresas de la región de Beira Interior, también entienden que *la presión de los productos sustitutivos* es la fuerza que menor presencia tiene en la definición de la estructura sectorial (2,77). El factor más valorado por los entrevistados es el *precio de los productos sustitutivos* (3,10) y consideran que tiende a situarse por debajo del precio de sus productos, generando presión competitiva a las empresas del sector. En menor medida valoran la aproximación de *las prestaciones de los productos sustitutivos* (2,80) a los productos propios y no *identifican productos* muy parecidos (2,40).

En este apartado se observan diferencias significativas entre las medias de los factores que determinan la presión de productos sus-

titutivos, que tiene una valoración de 2,77 para las empresas de Beira Interior y 1,67 para las de Castilla-La Mancha.

Estas diferencias se acentúan en los factores *tendencia de precio* y *tendencia de mejora de las prestaciones* de los sustitutivos. En ambos casos, la valoración realizada por las empresas de la región portuguesa es significativamente mayor que las de la española. Como señala Grant (1998), la disposición de los consumidores a cambiar un producto por otros sustitutivos en respuesta a cambios en el precio depende de las prestaciones relativas respecto del mismo. Por tanto, se observa que en el caso de las empresas de Beira Interior se percibe una mayor amenaza de productos sustitutivos con precios más competitivos y que ofrecen prestaciones muy similares a las de las empresas del sector. El relativo menor nivel de renta de la región portuguesa influye sobre la elasticidad de la demanda, provocando que los consumidores sean más receptivos a los cambios de precio. Este factor es percibido como una mayor amenaza por parte de los gerentes lusos.

5.3. Poder negociador de los compradores

La rentabilidad de las dos partes implicadas en una transacción depende del poder económico relativo de cada una de ellas. La fortaleza del poder de los compradores en cualquier sector de actividad viene determinada básicamente por dos tipos de factores: la sensibilidad de los compradores al precio y su poder relativo de negociación. En el caso del sector agroalimentario, los principales compradores son las grandes superficies y mayoristas, que distribuyen y venden el producto al consumidor final. Las ventas a este tipo de clientes suponen en la mayoría de los casos más de un 70 por ciento de la producción global.

Las empresas entrevistadas de Castilla-La Mancha consideran que *el poder negociador de los compradores* es la principal fuerza competitiva (3,58), incidiendo de manera relevante en las condiciones competitivas del sector agroalimentario. El factor más destacado es *el escaso coste de cambio de proveedor* que poseen los clientes del sector (4,40), lo que impulsa a las empresas concurrentes a luchar por proteger su cuota de mercado reduciendo su poder negociador. Los entrevistados otorgan también un valor elevado a la *escasa diferenciación de los productos* (4,00), lo que faculta a los distribuidores para comparar los productos y encontrar proveedores alternativos. De todos modos, como hemos señalado anteriormente, el reconocimiento y valoración de los atributos de los productos y la seguridad que facilita la continuidad en las transacciones por parte de los compradores, limi-

tan el proceso de cambio de los proveedores. Un tercer factor considerado por las empresas castellano-manchegas es *la elevada concentración del grupo comprador* (3,30). La distribución de los productos agroalimentarios se concentra en un limitado número de agentes intermediarios que ejercen una gran presión sobre los productores para que reduzcan sus márgenes y acepten determinadas condiciones de calidad, servicio y pago.

Menor puntuación se asigna a los factores *información del comprador sobre el proceso* (2,70) e *importancia de los productos para el comprador* (2,50). Se aprecia, por tanto, que las limitaciones de los compradores en la información disponible para fabricar los productos, así como el valor relativo de los productos del sector frenan la amenaza de desarrollar un proceso de integración hacia atrás.

En las empresas de Beira Interior, la valoración media de las variables relacionadas con el poder de negociación de los compradores es de 2,98, inferior al registrado en Castilla-La Mancha. El factor más relevante señalado por los gerentes portugueses es la *importancia que poseen los productos para el comprador* (4,20). El reducido número de empresas en subsectores como la elaboración y conservación de pescados, preparación y conservación de frutas y hortalizas, fabricación de productos de molinería y fabricación de productos para la alimentación animal –ver cuadro 1–, sin duda explica el comportamiento de esta variable. También destaca la puntuación asignada a *la información que posee el comprador sobre las condiciones del proceso productivo* (3,70). Ello favorece su capacidad de negociar con las empresas fabricantes y puede suponer una amenaza de integración hacia atrás en caso de que las condiciones obtenidas en las compras no sean las deseadas.

Las variables menos valoradas por los entrevistados son los *bajos costes de cambio del proveedor* (2,00) y la *escasa diferenciación de los productos* (2,40). La reducida puntuación recogida por estos factores indica un limitado poder de negociación de los compradores. Los elevados costes de cambio y la diferenciación implican que a lo largo del tiempo se establecen relaciones de confianza y el cambio de proveedor puede ocasionar riesgos importantes.

La fuerza ejercida por el poder negociador de los compradores tiene un peso medio más elevado para los gerentes de las empresas castellano-manchegas (3,38) que para los correspondientes a las empresas de Beira Interior (2,98). Si analizamos los factores que intervienen en esta fuerza, observamos que existen diferencias estadísticamente significativas en los factores *costes bajos de cambio de proveedor* y *escasa diferenciación de producto*. Los gerentes de las empresas de Beira

Interior perciben que existe una mayor confianza de los compradores hacia su producto, del que aprecian ciertos atributos que les lleva a mantener un elevado grado de lealtad. Por el contrario, estos factores favorecen en mayor medida el poder de negociación de los compradores en las empresas de Castilla-La Mancha.

También se aprecian diferencias significativas en la *importancia que el comprador atribuye a los productos*. En este caso, las empresas de Beira Interior asignan un mayor valor a esta variable, considerando que el peso de sus productos en el coste total soportado por los compradores es muy elevado. Del mismo modo, aunque en menor medida, los gerentes de Beira Interior piensan que los compradores tienen *mayor información sobre el proceso productivo*, lo que les facilitaría la posibilidad de desarrollarlo internamente. El análisis de ambas variables nos lleva a considerar que los directivos portugueses perciben una amenaza superior de integración hacia atrás de los compradores que los de Castilla-La Mancha, lo que refuerza, en parte, el poder de negociación de los mismos. No obstante, el reducido número de fabricantes en determinados subsectores –ver cuadro 1- aumenta el poder de negociación de los productores portugueses. En cualquier caso, a pesar de que no se percibe por los gerentes de las empresas españolas de manera tan evidente una amenaza de integración hacia atrás de los compradores, cada vez es más frecuente que éstos presionen a las empresas del sector agroalimentario a fabricar productos con marca del distribuidor, que desplazan en gran parte los productos con marca propia.

5.4. Poder negociador de los proveedores

Los proveedores, en la mayoría de los casos recolectores o transformadores primarios de productos agrícolas, tienen un cierto poder de negociación sobre las empresas agroalimentarias. Evidentemente, al igual que ocurre con el resto de fuerzas competitivas analizadas, su poder de negociación varía de unos subsectores a otros. Éste tiende a ser elevado cuando existe una mayor concentración, los costes de cambio son altos, la marca del proveedor es poderosa, existe la posibilidad de una integración hacia adelante o los clientes no son relevantes para el proveedor (Johnson y Scholes, 1997).

Las empresas entrevistadas en Castilla-La Mancha consideran, en contra de una opinión extendida, el poder de negociación de los proveedores como la segunda fuerza (3,27), aunque muy próxima a la intensidad de la rivalidad (3,24). El sector agrario de esta Región ha experimentado cambios importantes en la década de los noventa,

como han sido el aumento de la diversidad de los cultivos, adaptándose a la demanda existente, y el crecimiento de los rendimientos productivos.

La valoración de esta fuerza se debe, fundamentalmente, a *la inexistencia de productos sustitutivos a los de los proveedores* (4,70). En este sentido, al tratarse de productos agrícolas o productos alimenticios primarios es prácticamente imposible la obtención del producto final empleando una materia prima sustitutiva. De hecho, una parte importante del abastecimiento de materias primas se obtiene en los mercados más próximos, sobre todo en los ámbitos local y provincial (más del 40 por ciento) (Pardo, 1998). No obstante, el poder negociador de estos agentes se relativiza por la escasa *concentración del grupo de proveedores* (2,60). Nos encontramos con un considerable número de productores agrarios que no poseen grandes extensiones de cultivo y tampoco tienen una tradición asociativa para negociar en mejores condiciones con los compradores. Relacionado con este factor, tenemos la *escasa importancia que tienen las compras de las empresas respecto a las ventas totales del proveedor* (2,50). En este caso, la reducida valoración de esta variable nos indica que las compras de las empresas agroalimentarias suponen un porcentaje considerable de las ventas de los productores, lo que reduce el poder negociador de estos últimos.

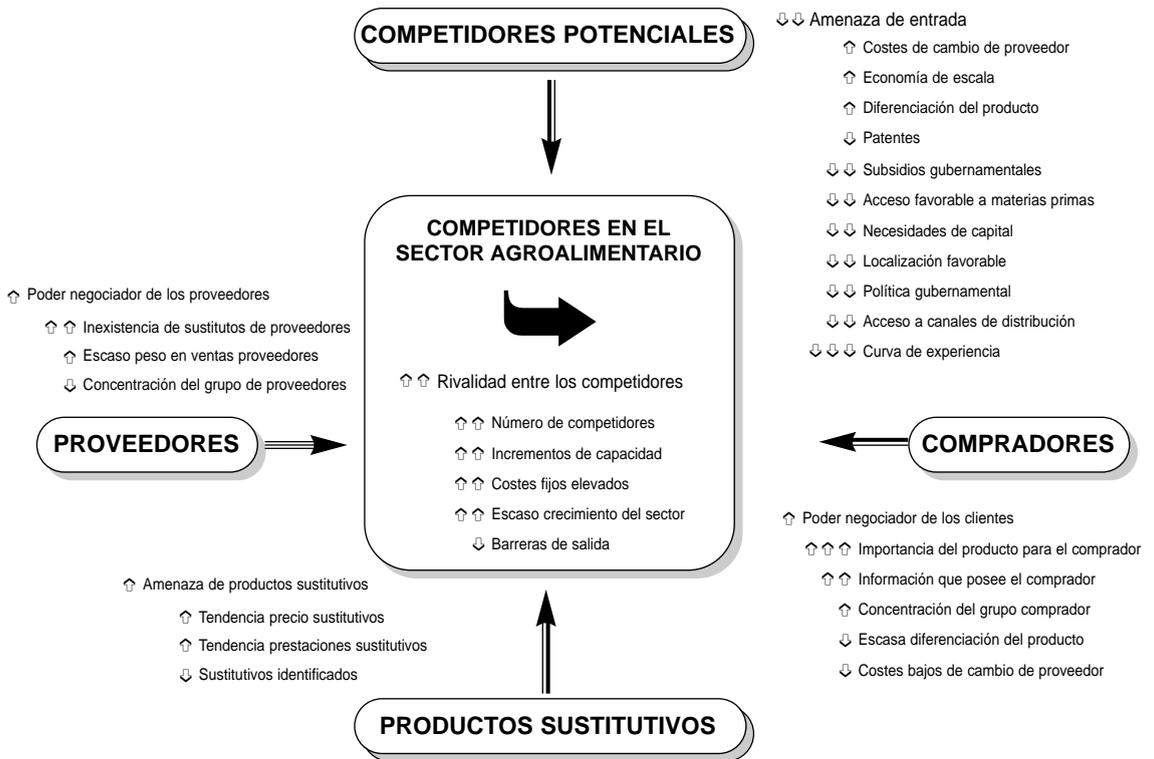
No obstante, un aspecto a destacar, que podría explicar la relativa elevada valoración de esta fuerza competitiva por parte de las empresas castellano-manchegas, es el peso que tienen los costes de las materias primas en el precio del producto final. Este sesgo en la estructura de costes refuerza la posición de los productores agrarios. Además, la volatilidad de los precios del sector agrario, debido a las oscilaciones de la oferta, dificulta la planificación de la producción e incrementa la incertidumbre sobre el resultado de la actividad empresarial.

Por lo que respecta a los gerentes de las empresas de Beira Interior, éstos asignan un valor intermedio al poder negociador de los proveedores (2,97). El factor más destacado es *la inexistencia de productos sustitutivos a los ofrecidos por los proveedores* (3,90), lo que les permite reforzar su poder de negociación en el sector agroalimentario. Menor peso tienen la *escasa relevancia que poseen las compras de las empresas del sector para los proveedores* (2,90), que alcanza un valor intermedio y, por tanto, no supone un factor que incremente esta fuerza competitiva. Por último, el *nivel de concentración de los proveedores* es bajo (2,10), es decir, nos encontramos en la mayoría de los casos con pequeños productores que no suelen establecer mecanismos de cooperación para negociar con las empresas transformadoras.

No se aprecian diferencias relevantes en la valoración realizada por los gerentes de las empresas de Beira Interior y Castilla-La Mancha en relación con el *poder de negociación de los proveedores*, que como media alcanza valores muy próximos (2,97 y 3,27 respectivamente). El único factor donde se aprecian diferencias estadísticamente significativas al 10 por ciento es la *inexistencia de productos sustitutivos de los ofrecidos por los proveedores*, que es más acentuada en el caso de las empresas castellano-manchegas. En este sentido, los productores de esta Región encuentran más limitaciones para encontrar materias primas alternativas a las que les ofrecen sus proveedores. Analizando los otros factores, observamos que en las dos regiones el sector de productores agrarios está muy fragmentado y, aunque existe un ele-

Figura 2

VALORACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS PARA LAS EMPRESAS DE BEIRA INTERIOR



Nota: ⬆️⬆️⬆️ (4 ≤ x ≤ 5); ⬆️⬆️ (3 ≤ x < 4); ⬆️ (2,5 ≤ x < 3); ⬇️ (2 ≤ x < 2,5); ⬇️⬇️ (1 ≤ x < 2); ⬇️⬇️⬇️ (0 ≤ x < 1).
 Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de Porter (1982, 24).

vado número de cooperativas, en la mayoría de los casos no poseen capacidad suficiente para imponer sus criterios a los transformadores. Como señala Briz (1998), los productos agrícolas son relativamente indiferenciados, lo que limita las posibilidades de los agricultores de establecer unas condiciones negociadoras duras a las empresas agroalimentarias.

Por otro lado, las elevadas necesidades de capital requeridas para poner en marcha las empresas agroalimentarias y la existencia de economías de escala y experiencia en el proceso de producción disuade a los proveedores de la posibilidad de emprender un proceso de integración hacia adelante. Aunque en determinados sectores, como el vitivinícola, sí se aprecia una cierta tendencia de los cultivadores de uva a producir vino o a participar en cooperativas transformadoras, desarrollando actividades de embotellado e incluso de comercialización a través de marcas propias.

5.5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La valoración media que realizan los gerentes de las empresas de Castilla-La Mancha de los factores relacionados con la rivalidad de los competidores actuales es elevada (3,24). Éstos consideran que existen fuertes *barreras de salida* (4,40), producidas por la elevada especialización de activos, que limita su utilización para otras actividades productivas, y la implantación de una cultura empresarial orientada a las actividades tradicionales. Otros factores destacados por los entrevistados son la elevada proporción de *costes fijos* que soportan las empresas (3,40) y el *exceso de capacidad* (2,90) que se produce en el sector, basado en las elevadas economías de escala, que favorece un exceso de oferta y la consiguiente disminución de los precios, que ha incrementado la rivalidad en determinados subsectores de actividad tradicionales. Menor peso tiene el *número de competidores* (2,80), ya que los diversos subsectores agroalimentarios están atomizados en torno a un líder o presentan una situación de oligopolio. Generalmente encontramos un grupo pequeño de empresas que poseen una mayor dimensión y recursos, y el resto de competidores presentan un tamaño similar, de modo que el grupo de cabeza es el que marca las pautas a seguir. Este proceso de concentración, como señala Pardo (1998), se ha acentuado con el creciente flujo de inversiones de grupos industriales en diferentes ramas del sector (cárnicas, lácteas, aceites, conservas, etc.). También se da un menor valor al *escaso crecimiento de la demanda del sector* (2,70), aunque por encima del punto medio de la escala, como elemento que puede favorecer la rivalidad, ya que, como hemos señalado anterior-

mente, se ha mantenido una evolución positiva de la demanda de diversos subsectores, que ha limitado la saturación provocada por el aumento de la oferta. Por otro lado, se ha producido una diversificación de la producción, con el desarrollo de determinadas ramas de actividad que no tenían una presencia relevante en la Región.

Los gerentes de las empresas de Beira Interior valoran la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes como la fuerza competitiva más relevante (3,22). Entre los factores que determinan esta fuerza competitiva destaca el *elevado número de competidores* (3,70). De hecho, en esta Región, a pesar de que comparativamente el número de empresas es menor, el sector agroalimentario está más fragmentado que en Castilla-La Mancha y las pequeñas empresas mantienen una fuerte rivalidad y no poseen el poder suficiente para incidir de manera relevante en las condiciones del mercado. El *incremento de capacidad* (3,60) y *los costes fijos elevados* (3,40), son dos variables directamente relacionadas que obtienen una elevada valoración por parte de los entrevistados. La necesidad de desarrollar las economías de escala existentes y de compensar los elevados costes fijos que tienen que soportar las empresas, les lleva a producir al límite de su capacidad, lo que genera un exceso de oferta de producción en el mercado y la consiguiente reducción de los precios que provoca un aumento en la rivalidad. El factor relacionado con *crecimiento de la demanda del sector* ha obtenido una valoración de 3,00 que, como en el caso de Castilla-La Mancha, indica que aunque ha mantenido una tendencia positiva, no ha sido suficiente para absorber el exceso de oferta. Por último, los entrevistados señalan como factor menos relevante la *existencia de barreras de salida* (2,40), interpretando que no existen límites importantes a la salida de las empresas del sector que favorezcan la rivalidad del mismo.

En las dos regiones, las empresas valoran de manera relevante la importancia de la rivalidad de los competidores actuales como fuerza competitiva (por encima de 3). Sin embargo, encontramos diferencias en algunos de los factores relacionados con dicha fuerza. En primer lugar, existen diferencias estadísticamente significativas en la variable *barreras de salida* para las empresas de las regiones estudiadas. En el caso de Castilla-La Mancha, los entrevistados asignan el valor más elevado a este factor (4,40), mientras que en Beira Interior lo consideran el de menor relevancia (2,40). Este contraste pone de manifiesto que muchas empresas castellano-manchegas, dedicadas a actividades tradicionales –vitivinícolas, cárnicas, etc.–, han invertido un elevado volumen de recursos en instalaciones y equipos muy especializados, difíciles de utilizar para otros procesos productivos, al

tiempo que mantienen una cultura rígida que limita su capacidad para reorientar su actividad. Por el contrario, las empresas de Beira Interior se muestran más proclives a salir de la rama del sector en la que se sitúan en busca de actividades más rentables, lo que pone de manifiesto una menor especialización de los activos.

También se observan ciertas diferencias en la valoración que se realiza del *número de competidores*. Se percibe una mayor concentración del sector en Castilla-La Mancha que en Beira Interior. De hecho, en la región española se ha producido durante la última década un incremento del tamaño de las empresas, si bien todavía la pequeña empresa continua teniendo una presencia dominante en el sector (Pardo, 1998). Por el contrario, en la región portuguesa predominan las pequeñas empresas, sin capacidad para controlar la competencia en el sector, lo que potencia el grado de rivalidad en el mismo.

6. CONCLUSIONES

Como primera conclusión del trabajo, podemos señalar que la metodología empleada y los resultados obtenidos nos han permitido cumplir el objetivo propuesto, realizar un análisis comparativo de la estructura competitiva del sector agroalimentario en las regiones de Castilla-La Mancha y Beira Interior, a partir de las percepciones de los gerentes entrevistados.

Los datos analizados a nivel macroeconómico sobre el sector de actividad, indican que éste tiene un peso importante en el conjunto de la industria de ambas regiones, siendo mayor su relevancia en el caso de Castilla-La Mancha, en la que se aproxima al 20 por ciento de las ventas de productos industriales.

La comparación de los resultados en función de la valoración de los directivos, nos permite detectar hasta qué punto una serie de similitudes geográficas y socioeconómicas de estas regiones europeas de interior –Objetivo I–, así como la definición de la Política Agraria Común y la libre circulación de productos, servicios y personas en la Unión Europea, frente a las diferencias estructurales en la composición del sector, determina una percepción más o menos homogénea de las fuerzas competitivas.

La fuerza competitiva en la que hemos observado una mayor homogeneidad en la percepción de los directivos es la *rivalidad de los competidores*, que es intensa para las dos regiones, debido al elevado número de competidores, el escaso crecimiento de la demanda, los altos costes fijos soportados por las empresas y los incrementos importantes en la capacidad productiva de las empresas. No obstan-

te, hemos detectado diferencias significativas en la valoración de las barreras de salida del sector, que es muy superior para las empresas de Castilla-La Mancha. Ello se debe a que se ha producido un mayor nivel de especialización productiva por parte de estas empresas, que han realizado un importante esfuerzo por adquirir recursos tecnológicos y humanos diferenciados, lo que limita las posibilidades que perciben los directivos de reorientar su actividad productiva.

Hemos encontrado ciertas diferencias, aunque no significativas, en las percepciones de tres de las fuerzas competitivas en las dos regiones analizadas, *la amenaza de entrada de nuevos competidores*, *el poder de negociación de los compradores* y *el poder de negociación de los proveedores*. Por lo que se refiere a la *amenaza de entrada de competidores potenciales*, hemos observado que las barreras de entrada al sector no son muy pronunciadas, si bien son algo más elevadas en el caso de Beira Interior. Sin embargo, el análisis de los factores que definen las barreras de entrada ha puesto de manifiesto ciertas diferencias. En este sentido, hemos detectado que los gerentes de las empresas de Castilla-La Mancha perciben un mayor grado de diferenciación del producto, que exige un esfuerzo superior por parte de los nuevos concurrentes para captar a unos clientes que identifican en mayor medida los productos de las empresas que compiten actualmente en el sector. Frente a ello, los gerentes de las empresas de Beira Interior valoran más la protección que proviene de las políticas gubernamentales frente a los potenciales competidores. Sin embargo, los factores que más impacto tienen como barreras de entrada en ambas regiones son las amplias necesidades de capital y las economías de experiencia, que dificultan el desarrollo de procesos productivos competitivos por parte de los potenciales entrantes al sector. También destaca la importancia otorgada al acceso a los canales de distribución, que constituye un obstáculo a la entrada de nuevas empresas debido a su limitada capacidad para negociar ante las grandes empresas distribuidoras, que en los últimos años han desarrollado un proceso muy intenso de concentración, absorbiendo una parte relevante de la distribución del sector agroalimentario.

Este proceso de concentración no sólo afecta a los potenciales concurrentes del sector agroalimentario, también afecta al *poder de negociación de los compradores*. Los resultados del trabajo nos han permitido detectar que los gerentes perciben que los compradores poseen un importante poder de negociación, si bien éste es algo más elevado en el caso de Castilla-La Mancha. El análisis de los factores que determinan estas desemejanzas nos ha permitido comprobar que existen diferencias relevantes entre las empresas de las dos regiones.

Así, para las empresas castellano-manchegas los factores más relevantes que afectan a esta fuerza competitiva son los escasos costes de cambio de proveedor para los compradores y su dificultad para diferenciar los productos. Los gerentes de las empresas portuguesas valoran en mayor medida la importancia que el cliente atribuye a sus productos y la disposición de una mayor información del mismo sobre el proceso productivo, aspectos éstos que se relacionan con la amenaza de integración hacia atrás de los compradores. En cuanto al *poder de negociación de los proveedores*, hemos observado que no se aprecian diferencias relevantes entre las valoraciones de las empresas de las dos regiones. El único factor que los gerentes consideran que impulsa esta fuerza competitiva es la dificultad para conseguir materias primas alternativas a las ofrecidas por los proveedores. La fragmentación del grupo de proveedores y la importancia relativa de las compras de las empresas agroalimentarias en las ventas de los suministradores, limitan la capacidad de los mismos para adoptar una posición favorable en la negociación con las empresas del sector.

La fuerza competitiva que soporta mayores diferencias en las percepciones de los gerentes de las empresas de Castilla-La Mancha y Beira Interior es la *presión de los productos sustitutivos*. Si bien no observamos en ninguna de las regiones una valoración elevada de esta fuerza competitiva, los gerentes lusos aprecian una mayor amenaza de los productos sustitutivos debido a que aportan unas prestaciones muy similares a las de las empresas del sector y poseen precios competitivos.

En definitiva, a pesar de los aspectos socioeconómicos comunes en ambas regiones y la definición de una Política Agraria Común a nivel europeo, existen diferencias significativas en las percepciones de la estructura competitiva del sector agroalimentario entre Castilla-La Mancha y Beira Interior. La situación es más competitiva para las empresas españolas, donde cuatro de las cinco fuerzas presentan valores superiores.

Finalmente, queremos concluir este trabajo señalando que los resultados y conclusiones extraídos están basados en las valoraciones y opiniones cualificadas de los directivos participantes en el estudio. Si bien la cualificación de los directivos seleccionados nos ha proporcionado una información muy valiosa para la consecución de nuestro objetivo, debemos ser prudentes en la generalización de los resultados obtenidos por las limitaciones de la muestra. En cualquier caso, la orientación de las percepciones de los gerentes al conjunto del sector agroalimentario, la variedad de subsectores representativos analizados y la obtención de la valoración de cada fuerza compe-

tiva por agregación de diversos factores, reducen los sesgos del análisis efectuado.

Adicionalmente, la heterogeneidad del sector, factor destacado por los entrevistados, implica la necesidad de estudios posteriores, pormenorizados por subsectores de actividad, que permitan discriminar la incidencia de las fuerzas competitivas en cada uno de ellos. Este análisis, más pormenorizado, permitirá realizar aportaciones para el desarrollo de estrategias competitivas adecuadas a las características de cada subsector y las condiciones del entorno al que se enfrentan las empresas agroalimentarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York.
- BAIN, J.S. (1956): *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Massachussets.
- BRIZ, J. (1998): «La comercialización agraria»; en Olmeda, M. y Castillo, J.S. (coord.): *El sector agroalimentario y el desarrollo regional*, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha: pp. 153-170.
- BUENO, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid.
- CASTILLO, J. S. (1998): «El sector agrario en Castilla-La Mancha: un análisis dinámico»; en Olmeda, M. y Castillo, J.S. (coord.): *El sector agroalimentario y el desarrollo regional*, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha: pp. 71-82.
- COMISIÓN EUROPEA (1997): *Panorama de la Industria Comunitaria*.
- DUARTE *et al* (1997): *A estrutura industrial da Beira Interior*, trabalho no âmbito do Mestrado em Gestao, Universidade da Beira Interior.
- ERNST & YOUNG (1993): *Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentos y bebidas en España*. MAPA, Madrid.
- FERRÁN, M (1996): *SPSS para Windows: programación y análisis estadístico*, McGraw-Hill, Madrid.
- FIGUEROA, P. y FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M. (1997): «Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, 2: pp. 61-74.
- GIL, J. M.; IRAIZOZ, B.; RAPÚN, M. y SÁNCHEZ, M. (1998): «Estrategias empresariales de la industria agroalimentaria de Aragón y Navarra», *Revista Española de Economía Agraria*, 182 (1): pp. 167-206.
- GRANT, R. M. (1998): *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- INE (1997): *Anuário Estatístico da Região Centro*, Lisboa.
- INE (1998): *Estatísticas Industriais, vol. II- Indústria transformadora*, Lisboa.
- INE (1998): *Directorio Central de Empresas (DIRCE). Resultados estadísticos*, Madrid

- JAHN, H. H. (1991): «Ajustes estratégicos de las empresas agroalimentarias», *Revista de Estudios Agrosociales*, 157: pp. 33-63.
- JOHNSON, G. y SHOLES, K. (1997): *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Prentice-Hall, Madrid.
- JORDANA, J. (1994): «La competitividad de la industria agroalimentaria española», *Papeles de Economía Española*, 60-61: pp. 264-273.
- MAPA (1998): *Cuadernos de información económica sobre la Industria Agroalimentaria*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 8, 2º Semestre.
- MÁS, F. J. (1998): «Relación bilateral entre industria oferente y demandante mediante grupos estratégicos», *Documentos de Trabajo del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*, WP-EC 98-18.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; PFEFFER, J. (1974): «Organization-environment: concepts and issues», *Industrial Relations*, 13: pp. 244-264.
- MONTERO, F. J. (1998): «El futuro del sector agroalimentario de Castilla-La Mancha (I)»; en Olmeda, M. y Castillo, J. S. (coord.): *El sector agroalimentario y el desarrollo regional*, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha: pp. 207-212.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (1998): *La Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- PARDO, M. R. (1998): «La industria agroalimentaria como factor de integración y desarrollo regional»; en Olmeda, M. y Castillo, J.S. (coord.): *El sector agroalimentario y el desarrollo regional*, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha: pp. 89-100.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): *The external control of organizations*. Harper & Row, Nueva York.
- PEÑA, D. (1989): *Estadística. Modelos y métodos. Modelos lineales y series temporales, vol. 2*, Alianza, Madrid.
- PORAC, J. y THOMAS, H. (1994): «Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city», *Journal of Applied Psychology*, 79: pp. 54-66.
- PORAC, J.; THOMAS, H. y BADEN-FULLER, C. (1989): «Competitive Groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers», *Journal of Management Studies*, 26 (4): pp. 397-416.
- PORTER, M. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- RAMA, R. (1996): «Empirical study of innovation in international food and beverage industry», *Agribusiness*, 12: pp. 123-134.
- RAMA, R. (1999): «Tasa de beneficio e innovación en los grupos estratégicos de la industria alimentaria internacional», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 4: pp. 285-300.
- REGER, R. y HUFF, A. S. (1993): «Strategic Groups: A Cognitive Perspective», *Strategic Management Journal*, 14: pp. 104-124.
- RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M. R. y SANZ, J. (1994): «Reestructuración y estrategias empresariales en la industria agroalimentaria», *Papeles de Economía Española*, 60-61: pp. 252-263.

- SALAS, V. (1993): «Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales», *Papeles de Economía Española*, 56: pp. 379-396.
- SUMPSI, J. M. (1998): «El futuro de la PAC y el desarrollo regional»; en Olmeda, M. y Castillo, J.S. (coord.): *El sector agroalimentario y el desarrollo regional*, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha: pp. 127-152.
- USSMAN, A. M. *et al* (1998): «Aspectos de la dirección de las PYMES de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira Interior: un estudio comparativo», ponencia presentada a las *VIII Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica*, Marzo, Universidade Portucalense.

ANEXO

A continuación se presenta la composición subsectorial de la muestra.

DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA POR SUBSECTORES

Subsectores	Castilla-La Mancha Número	Beira interior Número
151 Industria cárnica	2	2
153 Preparación y conservación de frutas y hortalizas	1	1
154 Fabricación de grasas y aceites vegetales y animales	2	2
155 Industrias lácteas	2	2
156 Fabricación de productos de molinería, almidones y amiláceos	1	1
159 Elaboración de bebidas	2	2
Total	10	10

RESUMEN

Análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores: un estudio comparativo de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira Interior

La mayoría de los estudios sobre la industria agroalimentaria presentan un enfoque macroeconómico. Las investigaciones con un enfoque estratégico, que analizan la realidad de las empresas que operan en este sector, son escasas. El presente trabajo compara los sectores agroalimentarios de dos regiones europeas de interior: Castilla-La Mancha y Beira Interior. El mismo se efectúa dentro del marco teórico propuesto por el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter (1982) y mediante el análisis de la percepción de los propios gerentes. A través de entrevistas en profundidad, mantenidas con los directivos de 20 empresas de ambas regiones, se obtiene su visión acerca de la incidencia de las diversas fuerzas competitivas sobre la competitividad del sector. Dichas percepciones se comparan mediante un análisis de la varianza. Los resultados muestran una situación de mayor rivalidad percibida en la región española.

PALABRAS CLAVE: Industria agroalimentaria, análisis estratégico.

SUMMARY

Strategic analysis of the agrofood industry in interior regions: a comparative study of Castilla-La Mancha and Beira Interior

Most studies in agrofood industry have a macroeconomic approach. Investigations with a strategic management focus are lacking. The present paper compares the agrofood industry of two interior European regions: Castille-La Mancha and Beira Interior. This comparison is based on Porter's (1982) Model of Competitive Forces and on the analysis of managers' perceptions of their environment.

Through deep interviews carried out to 20 managers of agrofood firms in both regions, we obtained their vision about the influence of competitive forces on industry structure. Those perceptions are compared through analysis of variance. Results show that perceived rivalry is stronger in the Spanish region.

KEYWORDS: Agrofood industry, strategic analysis.